الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمود منتوري * قسنطينة *

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا

رقم التسجيـــل :

الرقم التسلسلي :

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية

# الإشباعات الخارجية وأثرها على دافعية العمال داخل المنظمات

دراسة ميدانية على عمال التربية بمقاطعة صالح باي * ولاية سطيف *


إعداد الطالب :

لخضر بن غنام

إشراف :

أ. معاليم صالح


أعضاء لجنة المناقشة :

تاريخ المناقشة :

| | | | |
|---|---|---|---|
| أ.د محمد شلبي | أستاذ التعليم العالي | رئيســــــا | جامعة منتوري قسنطينة |
| أ. صالح معاليم | أستـــــــاذ محاضر | مشرفا ومقررا | جامعة منتوري قسنطينة |
| أ.د الهاشمي لوكية | أستاذ التعليم العالي | عضوا مناقشا | جامعة منتوري قسنطينة |
| د. نور الدين تاوريريت | أستـــــــاذ محاضر | عضوا مناقشا | جامعة بســــــــكرة |

السنة الجامعية : 2006 – 2007

## إهـــداء

هذا المجهود المتواضع مهدى أولا وقبل كل شيء
إلى الوالدين الكريمين الذين ضحيا بالغالي والنفيس
لأجلي
ومع الشكر والعرفان والاحترام والامتنان
كما أهديه إلى عش الأمان " زوجتي " الكريمة
التي شاركت في إنجازه بصبرها وسهرها
وإلى الكتكوت الغالي فلذة كبدي ، ولي عهدي " عبد
الصمد ولدي " وإلى كل عائلتي وكل الأصدقاء
والزملاء.

## شكر وعرفان

**قم للمعلم وفيه التبجيلا كاد المعلم أن يكون رسولا.**

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتوجه بالشكر الخالص والعرفان الصادق إلى أستاذي وولي نعمتي ، الأستاذ الفاضل " معاليم صالح " والأستاذ " الهاشمي لوكية " شاكرا لهما دعمها المتواصل وتوجيههما القيم والجاد لإنجاح هذا العمل كما أشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد ولو حتى بالكلمة الطيبة.

| | خطة البحث |
|---|---|
| | المقدمة |
| | الفصل التمهيدي |

**مقدمة:**

تسترشد أعمال الفرد وسلوكاته بمعارفه ،وبكيفية تفكيره، وبمعتقداته ولو أننـــا قمنـــا بملاحظة مجموعة من العاملين الذين يؤدون عملا معينا في منظمة، للاحظنا اختلاف كثافة الجهد الذي يبذله كل واحد منهم ،وأيضا درجة المثابرة في الأداء، ومثل هذه الاختلافـــات لا شـــك تنعكس على كفاءة الاداء بينهم ،.وهذا الأخير قد يوجد حتى ولو تمتعوا جميعا بمستوى واحـــد من المهارات والمعارف والقدرات،وبمعنى آخر فإنه حتى لو تساوى عدد الافـــراد في القـــدرات والمهارات والخبرات اللازمة لاداء عمل معين، فإنه قد يوجد بينهم تفاوت في مســـتوى الاداء، نتيجة تفاوقم في درجة الاهتمام والحماس والرغبة في اداء العمل الموكل إليهم، وهذا ما نطلـــق عليه التفاوت في قوة الدافعية لاداء العمل.

فالدافع إذن هو قوة منبثقة من داخل الانسان تحاول السيطرة على ســـلوكه وتوجيهـــه ودراسة هذا الموضوع يفيد المؤسسات التنظيمية إلى حد كبير، نظرا لأهمية التحكم والدرايـــة بتحفيز ودفع العنصر البشري، والتي تتحدد من خلال عاملين هامين وهما ،الرغبة في العمـــل، والقدرة على العمل، إلا ان معظم المؤسسات تواجه صعوبة في التحكم في سلوكات أفرادهـــا والسيطرة عليهم ،نظرا لمعاناة أفرادها من الاحباطات المتتالية اثناء محاولـــة إشـــباع حاجـــاقم ودوافعهم داخل إطار المنظمة ،نظرا لوجود عقبات وعوائق تحول دون ذلك الاشباع، وهنا قد يلجا الفرد إلى تنويع الاساليب او حتى الاماكن التي يحقق من خلالها هذا الاشباع، حيث قـــد يلجا الى خارج المنظمة ان وجد الاشباع الكافي لدوافعه ،كان يحس بالتهميش مـــع زملائـــه ومشرفيه، فيلجا الى البحث عن التقدير الاجتماعي من خلال جماعة النادي .ويحقق من خلال ذلك السعادة والرضى .

ويعتبر هذا اللجوء في حد ذاته خطرا كبيرا لما يحدث من تغيير في نظرة العامـــل اتجـــاه منظمته حيث أنه كان من المفترض أن يتقاضى مقابل عضويته في هذه المنظمة جل اشباعاته التي يطمح إليها من تقدير ،واستقرار ومترلة اجتماعية وأجر مادي وغيرها من الحاجات الملحة على الإشباع باستمرار ،إلا أنه يجد نفسه محبطا فيها ومجردا من الكثير من الإشباعات ومضـــطرا إلى البحث عن الإشباع خارج إطار المنظمة مع الاحتفاظ لها بأبشع صورة في ذهنه ناقما عليها .

وتضطرب دوافع الأفراد اضطرابات عنيفة كلما تعرضت لصراعات الإشباع والإحباط حيث ان الفرد يســـعى دومـــا لإشـــباع حاجاتـــه المختلفـــة في ســـبيل اتزانـــه وتكيفـــه

وإذا ما فوجئ بالإحباط- الذي يعرفه جان لاكان" بأنه منبع كل الاضطرابات العصابية و هـو عذاب خيالي يؤدي الى تغيير علاقات الفرد مع العالم الخارجي " - فانه يلجا الى حيل دفاعية يحاول من خلالها تجاوز هذا الإحباط و أسبابه . و كلما اشبع العامل اكبر عدد من حاجاته النفسية و الاجتماعية و الفيزيولوجية و المهنية ،كلما خفت حدة الصراع و حقق تكيفا اكثر في الوظيفة . و من خلال هذا التكيف يشعر بالولاء و الانتماء للمنظمة التي يعمل بها . أما الحاجات الشخصية التي يطلق عليها احيانا اسم " الحاجات الاجتماعية و النفسية " مثل الحاجة الى المحبة ، و الحاجة الى النجاح ، و الحاجة الى الاعتبار وغيرها ، فإشباعها هو كذلك من العوامل العامة في عملية التكييف . و اذا لم تنل الحاجات الشخصية و الحاجات الاولية قدرا كافيا من الاشباع فان الشخص يغدو ميدانا من التوتر و يلي ذلك ان تصبح قدرته على التكيف ضعيفة جدا.

و تنطوي محاولة الطالب المتواضعة في دراسة هذا الموضوع على أربع فصول متتالية كما يلي :

الفصل التمهيدي و فيه قدم الطالب للموضوع محل الدراسة، و طرح اشكاليته، و قدم بعض التعاريف لمصطلحات ذات صلة وثيقة بالموضوع ،كما أدرج بعض الدراسات التي سبقت في هذا المجال ،موضحا اهداف بحثه، و دوافعه لهذا البحث .

و فصل عن الدوافع و الحاجات، وبعض المصطلحات الأخرى ذات الصلة بالدوافع كالرغبة والغريزة والحافز والباعث، ثم تطرق الى خصائص الدوافع ووظيفتها وأنواعها والعوامل المؤثرة فيها ،وبعض النماذج الممثلة لعملية الدافعية ،وفي ختام الفصل تطرق الى التناول النظري للدوافع من خلال عرض اهم النظريات التي تناولت هذا الموضوع بالدراسة و التحليل .

وفصل عن الإشباع و الإحباط و الصراع و التكيف النفسي و الضغط، و كلما ينجم عن الاشباع او عدم الاشباع ،محاولا الإلمام ولو الى حد ما بين الاشباع و توابعه ، و دافعية العامل في المنظمة .

وفصل عن المنظمة والتنظيم باعتبارها ميدان ديناميكية هذه العمليات ونشاطها متناولا أهم النظريات التي تطرقت لهذا الموضوع.

و اشفع هذا الجانب النظري بجانب ميداني تخلله منهج الدراسة و عينة البحث و الطرق المستعملة في معالجة البيانات و اهم نتائج بحثه .

## طـــــرح وتحديد الإشكالية :

من البديهي أن زيادة دافعية العامل لأداء عمله هو نتاج شعوره بالسعادة و الرضى عن العمل ، و يحصل ذلك و يزداد بقدر ما تزيد العوائد و المنافع التي يحصل عليها الفرد من وظيفته ، و يتبع ذلك زيادة حماس العامل لبذل جهد مكثف في أدائه للعمل لـــذلك من المهم للإداري الوقوف على حاجات المرؤوسين و العمل على إشـــباعها واضـــعا في الحسبان أن حاجات الفرد و المنظمة ليست واحدة و بالتالي يتعين على الإداريين العمـــل على توحيدها و تكاملها و ذلك بالنظرة الثاقبة و معرفة حاجات الأفراد و توجيهها نحـــو الحاجات التنظيمية .

فأهم مصدر لزيادة دافعية العامل لأداء عمله - من هذا المنطلق - هو جعل العامل يشعر بان المنظمة هي المصدر الأساسي و الرئيسي لعوائد ذات منفعة و قيمة عالية بالنسبة له . و يكون شرط الحصول على هذه الإشاعات هو عضوية و انضـــمام الفـــرد لهـــذه المنظمة. وتعتبر مشكلة تحريك دافعية العاملين قديمة قدم العمل المنظم ذاته.

وقد يتعرض إشباع حاجات الفرد داخل المنظمة إلى موانع من ميدان العمل و ما يشوبه من علاقات لا إنسانية يطبعها جو الصراع السلبي العقيم حيـــث يصـــبح العمـــل مصدرا للتوتر والقلق نظرا للتغيير التكنولوجي وروتينية العمل والتخوف مـــن المســـتقبل وانعكاسات ذلك على أفراد أسرته الذين يطالبونه باستمرار بتحقيق إشـــباع حاجـــاتهم ويصل الإحباط إلى مرحلة تتعدى قدرات الشخص على مقاومتها وتسمى بعتبة الإحباط وفيها **يحول الموقف المحبط سلوك الفرد إلى سلوك مدمر .**

كما توصل فرويد **S .Freud** في دراساته إلى نظرية نقحها من بعـــده **دولارد dollard** ترى بأن **الإحباط Frustration يؤدي بطريقة منتظمـــة إلى العـــدوان Agression** والذي ينجم بصورة منتظمة من الإحباط [1]

وقدت توصلت إحدى الدراسات التي أجريت على العاملين في ثماني عشرة مؤســـــسة عامة وخاصة بأمريكا إلى أن **45%** من العاملين يعانون من الإجهـــاد النفســـي ويرجـــع

[1] إشباع الحاجات النفس ــ اجتماعية والمهنية وعلاقته بتكيف الهيئة الإدارية الوسطى مهنيا ، مذكرة ماجستير غبر منشورة ، إعداد نور الدين تاوريريت ،إشراف أ،د،الهاشمي لوكية .جامعة قسنطينة ،جوان 1995م.ص57

السبب الرئيسي لحالة الإنهاك إلى الأسلوب الإداري المتبع ،ولا سـيما كانـت حـالات الضغط النفسي تمثل 4.7% فقط من حالات الأمراض المهنية في عام **1980م** وقد تضاعف أكثر من مرتين خلال السنوات الأخيرة ومازالت تتزايد باطراد .

وقد أشار الاتحاد الوطني لأصحاب العمل إلى أن الدراسات الـتي أجراهـا قـد أوضحت ان **الضغط النفسي ينشأ من عدم إشباع حاجات الأفراد** المتمثلة أساسـا في عدم التقدير ،وعدم الاستقرار في العمل ،والعزلة الاجتماعية (الاغتراب) في محيط العمـل وغموض الوصف الوظيفي ومهما تكن أسباب الضغط وتأثيراته فهو كـائن في اغلـب المنظمات وأصبح وأحدا من مجالات الاهتمام الرئيسية في دراسة السلوك التنظيمي [1]

كل هذا في **إشكالية عدم إشباع الحاجات** مما يعود على دافعية العمـال داخـل المنظمات بالسلب والانخفاض ،وفي حالة إدراك العائق المانع من تحقيق الإشباع **يلجأ الفرد إلى تغيير طريقة الإشباع ،أو حتى المكان الذي يحققه فيه** ،وهذا ما يعرف بالحيل الدفاعية لتحقيق بديل من التكيف والرضى .فالعامل الذي أحبطت رغباته في الانتماء والشـعور بالكرامة وتحقيق ما يريد سوف يتأثر بذلك في علاقاته وتفاعله مع الآخـرين .كمـا أن الفشل المزمن في إشباع الرغبة الأعلى سينخفض بأهداف الفرد إلى أهداف اقل قدرا [2].

و الإدراك الصحيح للعائق كثيرا ما يثير الصعوبات و أحيانا يعجز الفرد تماما عـن إدراك العائق ، فلا يعرف على سبيل المثال لماذا لا يستطيع أن يكرس نفسه و يركز جهده لأداء عمله ، حيث **قد يشعر العامل أن المنظمة لا تفي له بالغرض الكافي من إشباعاته** فيظطر إلى البحث عن تحقيق الإشباع لرغباته و دوافعه خارج إطار المنظمة نظرا لما تلقـاه حاجاته و دوافعه من إحباطات أثناء محاولة القيام بالإشباع داخل المنظمة

و ما تتيحه من ظروف لذلك ، فهل يعتبر العامل لجوءه لتحقيق إشباعاته خـارج إطار المنظمة **تكملة لتحقيق جزء من الإشباعات التي تمكن من تحقيقها داخل المنظمة ،** أم ينظر إليه على انه **تعويض عن حرمان وعلاج لإحباط سببته المنظمة ؟ .**

---

[1] إشباع الحاجات النفس ــ اجتماعية والمهنية وعلاقته بتكيف الهيئة الإدارية الوسطى ،مرجع سابق ،ص58.

[2] سيكولوجية الفرد في المجتمع ،د،سيد خير الله،مكتبة الانجلو المصرية 1974 م ، ص144.

و من هنا قد تتكون نظرة استياء لدى العامل اتجاه منظمته خاصة إذا لقي الإشباع الكافي لدوافعه خارجها ، و هذا ما دفع بالطالب إلى التساؤل حول ما إذا كان **تحقيق الإشباع الخارجي يؤثر تأثيرا إيجابيا أو سلبيا على دوافع ا لفرد داخل المنظمة ؟**

و بعبارة أخرى" **هل يؤثر إشباع دوافع الفرد خارج المنظمة على دوافعه داخلها ؟"**

### فرضيات البحث:

سبق الذكر أن أهم مصدر لزيادة دافعية العامل لأداء عمله هـــو شـــعوره بـــان المنظمة هي المصدر الأساسي والرئيسي لعوائد ذات منفعة وقيمة عالية له ويكون شـــرط الحصول على هذه العوائد والمنافع هو انضمامه لهذه المنظمة .

وقد يتعرض إشباع الفرد لحاجاته داخل المنظمة لموانع وعوائق معينة، فيلجـــأ إلى تحقيق الإشباع خارج منظمته، كجماعة النادي مثلا أو بالانضمام إلى جماعات خارجيـــة أخرى، ليعوض بعضا من الإشباعات المحبطة لديه في نشاطات تجارية أو ترويحية أو لتحقيق الحاجة إلى التقدير الاجتماعي، فإذا حصل ذلك أحس الفرد بالرضا والســـعادة كنتيجـــة للإشباع المستمر والمتكامل داخل المنظمة وخارجها ،ومن هنا تكونـــت لـــدى الطالـــب الباحث **الفرضية العامة** للبحث والتي مفادها :

يؤثر الإشباع الخارجي تأثيرا إيجابيا على دوافع الفرد داخل المنظمة حيث انـــه يعتبر مكملا للإشباع المحقق داخلها مما يساهم في تكميل تحقيـــق الإشـــباعات المطلوبـــة والوصول إلى تحقيق السعادة والرضى والارتياح.

**الفرضيات الجزئية :**

**أ-** قد يفصل العامل بين تحقيق إشباعاته داخل المنظمة وخارجها فـــلا يـــؤثر الإشـــباع الخارجي على دوافعه داخلها

ب - إن تمكن العامل من تحقيق بعض الإشباعات خارج المنظمة وعجز عن ذلك داخلها لعدم إتاحة وتوفير الفرص لذلك من طرف المنظمة فان ذلك قد يثير سخطه ويكون لديه نظرة استياء ويعتبر هذا أثرا سلبيا للإشباع الخارجي على دوافع الفرد داخل المنظمة.

## الدراسات السابقة :

لقد كانت تجارب وسترن اليكتريك **Western Electric** بالولايـــات المتحـــدة الأمريكية التي تمت تحت إشراف **التون مايو Elton Mayo** هي الدراسة التجريبية.

الرائدة التي أبرزت أهمية الروح المعنوية و المتغيرات الاجتماعية في تحديد ســلوك العامل **Roethlisberger/ Dickson 1939** و على أساس نتائج هـــذه الدراســـة قـــام افتراض العلاقة بين الرضا عن العمل و الدافعية للأداء .

و كان للكشف الذي قدمته تجارب الهاوثورن عن أهمية الروح المعنوية و المشـــاعر النفسية لدى العاملين اكبر الأثر فيما تلا هذه التجارب من بحوث . و رغم أن "**روثلـــس بروجر**" و هو أحد الباحثين الذين قاموا بهذه التجارب و لخصوا نتائجها، لم يشر صراحة إلى وجود علاقة مباشرة بين الروح المعنوية للعاملين و إنتاجيتـــهم ، إلا أن الكتـــاب و الباحثين الذين حملوا لواء مدخل العلاقات الإنسانية الجديد الذي قدمته هذه التجـــارب كانوا اكثر حماسا " ملكيين اكثر من الملك نفسه " لتأكيد هذه العلاقة مـــن البـــاحثين الأصليين الذين اجروا تجارب الهاوثورن فكاتبان مثل بارك و كليمير اللذان نشرا كتابهمـــا في سنة **1951** عن استخدام مدخل العلاقات الإنسانية في الإشراف و الإدارة يؤكدان أن وسيلة الإدارة لتحقيق إنتاجية و ربح أعلى تتحقق من خلال تحسينها و رفعهـــا للـــروح المعنوية للعاملين [1].

وعلى أية حال فقد استقر في الاعتقاد لدى الكتاب و الباحثين لعدد من السنوات في أعقاب تجارب الهاوثورن أن المتغيرات الخاصة بالروح المعنوية و مشاعر العاملين تلعب دورا هاما في التأثير على سلوك العاملين . و كان ن هذا فاتحة الاهتمام بدراسة المتغيرات الخاصة بمشاعر العاملين و اتجاهاتهم النفسية و دوافعهم للأداء و العمل و تبلور عن هـــذا الاهتمام ميدان من الدراسات و البحوث يركز على مشاعر العاملين و علاقتها بسلوكهم فهاهو" **ماك جريجور Mcgergor**" في أوائل الستينات **1961** يتلقف النظرية التي قـــدمها ماسلو عن تدرج الحاجات و الدوافع الإنسانية في الخمسينات **1954** ليقدمها للبـــاحثين

[1] السلوك الإنساني في المنظمات ، د، احمد صقر عاشور الدار الجامعية بيروت لبنان ، 1989م ، ص،71

و الدارسين في ميدان الإدارة و تصبح نظرية ماسلو بعد ذلك من اكثر النظريات شـيوعا و قبولا ، حيث يلتقي مع فلسفتها الكثير من الباحثين في ميدان الدراسات السلوكية .

وامتدادا لفلسفة ماسلو ، يقدم **"هرزبرج Herzberg1959"** أدلة تجريبية مستقاة من دراسة قام بها هو و مجموعة من زملائه و يفسر هذه الأدلة بـان مشـاعر الرضـى و السعادة تحركها عوامل مختلفة كيفيا عن تلك التي تحرك مشاعر الاستياء ، و كذلك فان مشاعر الرضى هي وحدها التي تؤثر على أداء الأفراد للعمل . أي أنها هي المشاعر الدافعة للعمل . أما مشاعر الاستياء فلا علاقة لها بالدافعية للعمل[1].

و في أواخر الخمسينات يقدم باحثان آخران هما مـارش و سـايمون في كتابهمـا الشهير "المنظمات " **1958** تحليلا نظريا يؤكدان فيه أن مشاعر الرضى و الانتماء للمنظمة مستقلة عن مشاعر و دافعية الأداء .بل انهما ذهبا في تحليلهما إلى أن دافعية وحماس الفـرد للإنتاج والأداء لا تتحرك إلا نتيجـة لشـعوره بـنقص في الإشـباع أي بالاسـتياء **Dissatisfaction** فيحاول الفرد سده ومعالجته من خلال الأداء إذا توقع وتصـور أن الأداء سوف يقود إلى حصوله على عوائد ذات قيمة . وفي هذه الحالة ، فان الأداء العالي وفق تحليل مارش وسايمون ،قد لا يقود بالضرورة إلى تحقيق الرضا.

فهذا الرضا تتوقف درجته على متغيرات أخرى مثل قيمة العوائد الفعلية التي حصل عليها الفرد . و كذلك على مستوى طموح و توقعات الفرد السابقة لحصوله على العوائد

فان كانت العوائد قليلة بالنسبة لما كان يتوقعه و ما كان يطمح للوصول إليه فان مستوى هذا الرضا قد لا يكون بالضرورة مرتفعا .

و تضمنت دراسة " بورتر و لولر **1967** م **Porter /Lawler** " عن العلاقة بين و الأداء و الرضا نتائج تخص دافعية الأفراد للعمل حيث هي إحدى العوامل الثلاث الرئيسية التي تحدد سلوك الأداء الذي يقوم به الفرد، يتضمنها الجهد المبذول الذي يعكس في الواقع درجة حماس الفرد و دافعيته لأداء العمل ، فبمقدار ما يكثف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل [2].

[1] السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ،ا،د، محمود سلمان العميان ،دار وائل للنشر ،ط 3، 2002م، عمان الأردن ص279

[2] السلوك الإنساني في المنظمات ، مرجع سابق ،ص،40

لقد كان لفروم الذي قدم تلخيصا و تحليلا وافيا لنتائج الدراسات السابقة الكثير من الفضل في توضيح جوانب اللبس في دراسات الروح المعنوية و الاتجاهات النفسية و دوافع العمل و ذلك في كتابه " العمل و الدافعية **work and motivation** **1964** فقد فرق فروم بين مشاعر الرضى و الاتجاهات النفسية ، و بين الدافعية للقيام بسلوك معين . و قدم استخلاصا من تحليله نظرية في الدافعية للعمل و الأداء تقوم على فكرة أن توقعات الفرد للآثار المترتبة على بدائل السلوك المتاحة له هي المحدد لدافعيته لاختيار بديل معين منها و لقد أصبحت هذه النظرية في ما بعد من اكثر نظريات الدافعية قبولا بين الباحثين في هذا الميدان .

وقد أسهمت مجموعة من البحوث التي قام بها اتكينسون **1964** و ماكليلاند **1961** في دراسة حاجات و دوافع محددة ، و علاقتها بالسلوك الإنساني . فقد قدم اتكينسون نموذجا نظريا يحتوي على فرض أساسي مؤداه أن الدافعية للقيام بسلوك معين سعيا لتحقيق هدف أو إشباع ، هي نتائج لتفاعل قوة الدافع، و توقع تحقيق الهدف و قيمة الحافز "المنفعة " الكامنة في الهدف . و بناء على هذا النموذج قام اتكينسون و ماكليلاند بدراسة الحاجة للإنجاز لدى الأفراد. ثم قام عدد من الباحثين بعد ذلك بدراسة حاجات و دوافع أخرى غير الحاجة للإنجاز انطلاقا من نفس النموذج الذي قدمه اتكينسون مثل الحاجة للقوة و النفوذ أو الحاجة إلى التقدير [1]

وتدل الدراسات التجريبية على أن العوائد و المنافع غير المشروطة التي تقدمها المنظمة للعاملين فيها ، و إن كانت تجذب الأفراد طالبي العمل إلى هذه المنظمات و تبقيهم فيها ، إلا أن أثرها على الأداء أو على دافعية الفرد للأداء مشكوكا فيه و لقد قام الباحثان برايفيلد و كروكيت **1955** باستعراض وتقييم الدراسات التجريبية التي حاولت اختبار العلاقة بين الرضى عن العمل و الأداء و توصل الباحثان إلى استنتاج مؤداه أن رضى الأفراد عن العمل لا يرتبط بالضرورة بدافعية الأفراد للأداء أو بإنتاجيتهم فحصول الفرد على مزايا و عوائد من وظيفته لا يجعله بالضرورة راغبا في أداء مهام العمل الموكلة إليه بفاعلية[2] .

---

[1] السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، مرجع سابق ، ص، 272 .

[2] السلوك الإنساني في المنظمات ،مرجع سابق ،ص،38

وقد قام "كيرت تاوسكي **1969**م **Kurt Tausky** " بدراسة حول أولويات ترتيب الحاجات لدى الأفراد وأفادت دراسته أن الأجر كان أهم الأشياء التي يريدها عمال الإنتاج ،بينما أعطى الإداريون أهمية اكبر لتقدير النفس واحترام الآخرين وإثبات الذات [1] .

وقد أجريت دراسة في ج.م. ع . عام **1970** بهدف التعرف على دوافع النشاط الترويحي الرياضي الذي رأى بعض العلماء انه لا يهدف إلا لغرض الترويح وان دوافعه الأولية هي السرور ،أي الرضا النفسي أو السعادة أو الإشباع .وتبين من خلال نتائج الدراسة ان أهداف أو دوافع النشاط الرياضي الترويحي في وقت الفراغ لا تقتصر فقط على الترويح للترويح في حد ذاته ،بل تمتد لتشمل دوافع أخرى.

وقد اجري هذا البحث على عينة عشوائية من الأعضاء المشتركين في الأندية الرياضية في محافظتي القاهرة والجيزة ،في المرحلة العمرية ما بين( **25** إلى **45** سنة)و يبلغ عددهم 344 فردا ،واستخدم الاستفتاء كأداة للبحث .

وكانت من بين نتائج هذه الدراسة أن هناك العديد من الأهداف والدوافع التي تجعل الفرد يمارس النشاط الرياضي الترويحي ومن هذه الأهداف والدوافع حسب نتائج هذه الدراسة [2]

1. اكتساب الحيوية واللياقة الرياضية .............................**%43,41**
2. دافع الميول الرياضية .................................................**%19,38**
3. دافع قضاء وقت الفراغ ..........................................**%12,56**
4. دافع اكتساب نواحي عقلية ونفسية .........................**%12,40**
5. دافع اكتساب نواحي اجتماعية وخلقية ...................**%07,76**
6. المحافظة على المستوى الرياضي والوصول إلى البطولة **%03,10**
7. دوافع أخرى .......................................................**%01,39**

[1] السلوك التنظيمي ، أ، د، الهاشمي لوكية ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، عين مليلة الجزائر 2006م ،ص، 181 .

[2] د.عطيات محمد خطاب ،أوقات الفراغ والترويح ،ط1 1990م القاهرة ص23.

**أهداف البحث :**

كثيرا ما تناولت الدراسات موضوع الدوافع بالبحث و التحليل لكـــن الملاحـــظ عليها أنها اهتمت جلها بدوافع الأفراد داخل إطار المنظمة و يهدف هذا البحث إلى توسيع نطاق البحث عن تأثير الدوافع خارج إطار المنظمة ، كما يهدف إلى محاولة تشـــخيص المشاكل التي تتعرض لها المنظمة من فكرة الاستياء التي قد يأخذها العامل .

و قام الطالب بهذا البحث قصد التعمق اكثر في موضوع الدوافع لما له من أهميـــة بالغة على مستوى الأفراد و ما يتبع ذلك من شعور بالسعادة و الرضى عن العمل و على مستوى التنظيم لما ينجم عن ذلك من خلق روح جماعية و حب للمهنة و أداء عال .

و يهدف إلى محاولة المساهمة بتوصيات عملية ، تساعد المديرين على تـــوفير جـــو ملائم للسماح للأفراد العاملين بتحقيق مختلف مستويات الإشباع داخل إطـــار المنظمـــة دونما اضطرارهم للخروج خارجها للبحث عن تحقيق إشباع دوافعهم و حاجاتهم .

و كما أشرنا في خلال إشكالية البحث فان عدم الإشباع للحاجات اليومية الملحة يولد عددا من المشاكل و الاضطرابات التي يعاني منها الفرد العامل في المنظمة منها الضغط النفسي و الإحباط و الإجهاد رغم انه اقرب إلى موضوع الدافعية فأراد الباحث أن يحاول ربط علاقة بين هذه المتغيرات في تفاعلها و تأثير كل منها على نظرة العامل لمنظمته .

## دوافع البحث :

إن ملاحظة الطالب الباحث من خلال اطلاعه البسيط حول موضوع الدافعية من اهتمام الباحثين بتحقيق دوافع الفرد داخل إطار المنظمة دفعه إلى خوض غمار هذه التجربة محاولا الكشف عن مصادر أخرى لإشباع دوافع العمال و التي قد تستغلها المنظمات في حال وجود عوائق تحول دون تحقيق هذا الإشباع داخل المنظمة ، و كتعزيز لفكرته السابقة كان من دوافعه لإنجاز هذا البحث المتواضع محاولة الكشف عن العلاقة القائمة حاليا بين مناخ المنظمة و المناخ الاجتماعي الخارجي المحيط بها و التطرق إلى نظرة الفرد العامل بالمنظمة و ما يحمله من مشاعر اتجاه منظمته و تأثير ذلك على أدائه من خلال إشباع أو عدم إشباع دوافعه داخلها .

كما لاحظ الطالب الباحث بعد الدراسة الاستطلاعية بحث كثير من العمال عن سبل أوسع و طرق أنجع لتحقيق الإشباع لدوافعهم خارج إطار المنظمة فأراد أن يعرف مدى تأثير هذه المحاولة من قبل العمال على أدائهم و دافعيتهم ، و أن ينوه بسلبيات و إيجابيات محاولة تحقيق الإشباع خارج إطار المنظمة .

و كذلك فضوله لمعرفة السبل المثلى لتحقيق هذا الإشباع داخل و خارج المنظمة و ما مدا تحقيقه في المؤسسات الجزائرية و محصول ثقافة عمالنا حول الموضوع و وعيهم لأهميته ، و ما هي الأطر المتاحة و الفعالة لتحقيق هذا الإشباع .

## تحديد مصطلحات البحث

إن معالجة أي موضوع تتطلب من دارسه بالضرورة الوقوف على أهم المصطلحات والمفاهيم العلمية ذات الصلة بموضوع بحثه وقد حاول الطالب تقديم لمحة موجزة عن بعض المفاهيم والمصطلحات التي تكرر استعمالها خلال بحثه وقد ارتأى ترتيبها حسب موقعها في صياغة الموضوع:

1. **الإشباع: SATISFACTION**" : إشباع رغبة أو حاجة ،تلبية ، إرضاء ،ارتياح " يعرف الإشباع على انه :"حالة ناتجة عن إرضاء وتلبية ما نطلبه ونرغب فيه "[1].

ترتبط تجربة الإشباع بحالة العجز الأصلية عند الكائن الإنساني . إذ لا يستطيع الفرد أن يطلق الفعل النوعي القادر على إزالة التوتر الناتج عن فيض إلا ثارات الداخلية بل يحتاج هذا الفعل إلى مساعدة شخص خارجي (كالإمداد بالطعام مثلا )وعندها يتمكن الفرد من إزالة التوتر . [2]

ومفهومنا في هذا البحث يتعلق بالإشباع الخارجي أي ذلك الإشباع الذي يتمكن الفرد العامل من تحقيقه خارج إطار المنظمة ،كإشباع الحاجة إلى التقدير من خلال جماعة النادي مثلا.

2. **الإحباط** : هو حالة تكون عليها العضوية حين تصادف عائق داخليا أو خارجيا و يكون هذا العائق نوعا ما صعب التجاوز و يحول دون إشباع حاجة من الحاجات[3].

أما " سيجموند فرويد **S. Freud** " فيعتقد بان" الإحباط يحدث كلما واجه الليبيدو حاجزا داخليا أو خارجيا " خارجي كفقدان موضوع الحب ، و داخلي مثل الصراعات العنيفة التي يكون قد عاشها الفرد أي في الحالة التي حرم فيها نفسه من إشباع بعض الحاجات .... [4]

---

[1] إشباع الحاجات النفس اجتماعية والمهنية وعلاقته بتكيف الهيئة الإدارية الوسطى مهنيا ،مذكرة ماجستير، إعداد نور الدين تاوريريت ، إشراف .أ.د.الهاشمي لوكية ، جوان 1995 جامعة قسنطينة .

[2] جان لابلانش ،ج،ب،بونتاليس، ترجمة د مصطفى حجازي ، معجم مصطلحات التحليل النفسي ، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر والتوزيع ،ط 4 ، 2002 بيروت لبنان

[3] السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، مرجع سابق ص 175.

[4] إشباع الحاجات النفس اجتماعية والمهنية ، المرجع نفسه ،ص55.

**3. الدافـــــــــــع :** الدافع هو مثير داخلي شعوري أو لا شـــعوري بيولـــوجي أو سيكولوجي يحرك طاقات الكائن الحي ، و يوجهها مستهدفا خفض حالة التوتر لديـــه أو لاستثارته أو استعادة توازنه البيولوجي أو النفسي. للدافع إذن وجهان " وجـــه داخلـــي يتمثل في التوتر والضيق التي يطلب و يلح على الإشباع " و وجـــه خـــارجي يتمثـــل في الأهداف و لذا فنتيجة الدافع لا تعرف إلا من خلال الأهداف "و من هنا يشير مصـــطلح الدافع إلى مجموعة الظروف الداخلية و الخارجية التي تحرك الفرد من اجل إعادة التـــوازن الذي اختـــل [1]

أما من حيث المعنى اللفظي العام ، تستخدم كلمة الدافع في الحياة الجارية بمعـــان اشمل و أوسع من معناها السيكولوجي ، فتشمل بذلك الحاجات و الحوافز و البواعـــث و الرغبات [2].

**4. المنظمة :** هي عبارة عن وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة قصد تحقيـــق أهـــداف محددة سلفا [3].

وقد عرفها ريتشارد هـــ .هال بأنها :"تجمع حدود واضحة نسبيا ،ونظـــام قـــائم ومستويات من السلطة ،وأنظمة اتصالات ، وأنظمة تنسيق عضوية ،يوجد هذا التجمـــع على أساس مستمر نسبيا في البيئة ويشترك في نشاطات ذات علاقـــات بمجموعـــة مـــن الأهداف ،هذه النشاطات نفسها ، وعلى المجتمع ."[4]

[1] الدوافع النفسية وعلاقتها بالاستهلاك عند الفرد الجزائري ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، إعداد رجاح فريدة ، إشراف .د.عبلة رواق ، جوان 2001 جامعة قسنطينة .ص44

[2] السلوك الإنساني في المنظمات ،مرجع سابق 166

[3] نفس المرجع ،ص 13.

[4] د،العايب رابح ، مدخل إلى ميادين علم النفس العمل والتنظيم ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ،عين مليلة الجزائر ،ط1 2006 ص 119.

## تمهيد:

إن المتأمل لتاريخ الفكر الإنساني يجد أن موضوع الدوافع كان ولازال الاهتمام والكثير من التساؤلات أما له من أهمية في تحريك وتوجيه السلوك نحو تحقيق غايات وأهداف اجتماعية وتنظيمية ومن أهم هذه التساؤلات لماذا يسلك الفرد هذا السلوك دون غيره ؟

وكانت الإجابة على هذه التساؤلات في الكثير من كتابات القدامى بمثابة البدايات الأولى لشرح وتفسير عملية الدافعية كعملية نفسية معقدة وهذا التعقيد ما جعل الكثير يرادف بين عديد المصطلحات المكونة لها كالحاجات والحوافز والبواعث والرغبات .

لذا يكتسي مصطلح الدافعية تعقيدا وتداخلا يصعب كثيرا الفصل فيه نظرا لتداخل التناولات المختلفة وتباينها في نفس الوقت .وتظهر أهمية دراسة الدوافع أيضا بسبب تأثيرها على سلوك الفرد وقدرته على التوافق مع مكونات البيئة التي يعيش فيها .

**لمحة تاريخية عن الدوافع:**

ظهر الاهتمام بفلسفة الدوافع منذ عصر الفلاسفة اليونانيين الذين اتخذوا موقفين الأول يرى أن دوافع السلوك الإنساني هي البحث عن اللذة وتجنب الألم أو عدم الرضى ،أما الموقف الثاني فيرى أن الفكر هو المحدد الأول للسلوك الإنساني إلا أن أرسطو تبنى أفكار سابقيه لكنه صاغها بطريقة علمية حيث بين أن السلوك يكون حسب الهدف وقد يكون عشوائيا أو إراديا .والفضل الأول يرجع لفلسفة القدامى في ظهور العديد من النظريات المعاصرة لتفسير عملية الدافعية .

والفضل الثاني يرجع للتطور العلمي وظهور الطباعة التي سهلت نشر العديد من الأبحاث والدراسات وظهور الاكتشافات العديدة في القرن السابع عشر والتي من أهمها أن الإنسان مادة يمكن دراستها حسب قوانين الطبيعة وبالتالي السلوك الإنساني ظاهرة طبيعية يمكن تفسيرها والتنبؤ بها ،دورا معتبرا في تطوير مفهوم الدوافع ،لهذا ظهر التفسير الميكانيكي للسلوك خاصة تحت تأثير أفكار **René Descarte (1596-1650)** الذي أكد أن هناك أفعال آلية عند الإنسان يشترك فيها مع الحيوان إلا أن له أفعال إرادية يستحيل التنبؤ بها .

ثم ظهر التفسير الفيزيائي للسلوك على يد **Thomas Hobbes(1588-1675)** الذي فسر السلوك من منظور فيزيولوجي،فحسب رأيه أن البحث عن اللذة هو ارتفاع جريان الدم والألم هو تباطؤ سير الدم ،بهذا فتح هوبز المجال للتفسير الفسيولوجي ،حيث يرى كل **من W .RCannon و C.Bemardو K. Spencer و K. Loronz** أن الدوافع تحرك العضوية لخفض التوتر والحفاظ على التوازن الحيوي وذلك بحفظ النسب العادية للماء والسكر والبروتين والكالسيوم والهورمونات ...في الدم ،وأكدت الكثير من الدراسات على الحيوانات انه يمكن إحداث تغييرات فيزيولوجية في العضوية حيث تكون لها حالة توتر يوجه السلوك ويدفعه للحركة لخفضه.

ثم ظهرت أفكار جون لوك **(1632-1764)**مؤسس المدرسة الترابطية الذي بين أن للإنسان سلوك يرغب فيه وفي معرفة نتائجه ويحاول الوصول إلى أقصى لذة بالاعتماد على تجاربه ومعارفه . وبعده ظهر التيار العقلاني الذي نادى به كونت أوقست الذي

يفترض أن الفكر يحتوي على مفاهيم تمكن الإنسان من تفسير التجارب الحسية وتمكنـــه من إحساس وإدراك العالم ،وهي تلعب دورا في سلوكاته .[1]

وفي نهاية القرن التاسع عشر ظهرت مفاهيم مختلفة حول الدوافع كونت ما يعرف بعلم نفس الدوافع،ومن هذه المفاهيم ما جاءت به المدرسة السلوكية التي حاولت تفسير السلوك من خلال ملاحظته وملاحظة الشروط التي يجرى فيها ،خاصة بعد أعمال كل من واطسون ، بافلوف ،ثرونديايك ،سكينر.

وجاءت بعد ذلك أعمال تيار التحليل النفسي خاصة أعمال كل من فرويد ادلر التي بينت أن الدوافع لا شعورية وأنها المحدد الأول للسلوك الإنساني وتؤكد على أن الإنسان غير واعي بأسباب سلوكه .

وبين التيار المعرفي خلال السنوات (**1930-1940**) أن العضوية لها دواع نحـــو السلوك للحصول بأقصى سرعة على الموضوع المرغوب فيه ، ودراسات كل من **doler** و **Tolman**اللذان ادخلا مصطلحات جديدة لتفسير الدوافع كالقيم والتوقعات أكـــدت ذلك وكانت قاعدة لكثير من الدراسات المعرفية كدراسة كيرت ليفين (**1936**) .

وحاول التيار المعرفي خلال السنوات (**1950-1970** ) تفسير السلوك الاجتماعي للإنسان ،حيث بينت أعمال **Festinger** انه عند حدوث اخـــتلال بـــين اتجاهـــات الإنسان وسلوكاته فان للدوافع دورا ي القضاء على ذلك الاختلال ،فإمـــا أن يســـلك سلوكا يتلاءم مع اتجاهاته وإما أن تكون له دوافع تغير اتجاهاته حسب سلوكاته .

وأكدت الأبحاث في مجال الدوافع الاجتماعية انه يمكن تفسير السلوك الإنســـاني حسب المحتوى الاجتماعي ،ووضحت أعمال **G .Tard** أن سلوكات الغير تحدد سلوك الفرد وكذلك أعمال **Guérin** (**1986**) الذي واصل الملاحظات التجريبية التي قـــام بها **Triplet** حول تأثير سلوكات الغير على الفرد وجد أن سلوكات الغير لتؤثر فقط على سلوكات الفرد بل على إدراك هذا الأخير لسلوك الغير وتأويله له هو الذي يحـــدد دوافع سلوكه .

[1] الدوافع النفسية وعلاقتها بالاستهلاك عند الفرد الجزائري ،ص42

و لم يكن مصطلح الدوافع محط اهتمام الفلاسفة وعلماء النفس والفيزيولــوجيين فحسب بل الاقتصاديين كذلك ،فقد بينوا وعلــى رأســهم الفيلســوف الاقتصــادي **M Weber** الذي بين أن الدوافع كثيرة وتحرك النمو و التطور الاقتصادي .

**بعض المصطلحات القريبة من الدوافع**

إن تعقيد تفسير عملية الدافعية أدى بالكثيرين إلى استعمال بعض المصــطلحات كمرادفات للدوافع وفي الحقيقة ما هي إلا أسباب لها أو نتائج أو عبــارة عــن عوامــل مساعدة في ديناميكيتها كمصطلح الرغبة والحافز والحاجة والغريزة وغيرها...

كما يوضح ذلك الدكتور محمد التومي حيث يرى انه من الناحية النفسية يمكــن أن يستفاد من آيات كثيرة منها:قول الله تعالى :"وخلق الإنســان ضــعيفا"، إن هــذا الوصف يشير إلى تركيبه النفسي ،قال القرطبي :"إن هواه يستميله ،وشــهوته وغضــبه يستخفانه،وهذا أشد الضعف ".ويظهر هذا الضعف في تعلقه الشديد بما يرضــي ميولــه ويشبع رغائبه، لما فيه من غريزة الجمع ،أو التملك أو الاقتناء،يقول تعالى:"وإنه لحب الخير لشديد".

إن غريزة التملك هذه هي التي أوجدت فيه المقدرة على الحصول علــى الــرزق ،وهي التي كونت فيه القوة التي تدفعه إلى إنزال الضرر بسواه حتى تضمن لنفسها الحماية المطلوبة ،وهي التي حركته إلى أن يبحث عن وسائل أمنية من قوانين وتشايع تقي مــا يمتلك ، وتمنع الاعتداء عليه، وما كانت الوصية القائلة:"لا تشته مقتنيات غيرك ."الواردة في أقدم التشريع إلا تعبيرا صادقا عن تلك الغريزة .[1]

وفيما يلي توضيح للعلاقة القائمة بين هذه المصطلحات :

**1. الحاجات** تعتبر الحاجات حالة من الافتقار أو الاضطراب الجسمي أو النفسي وعدم إشباعها يثير لدى الفرد نوعا من التوتر ولا يزول حتى يتم الإشباع وتتوقف الكثير مــن خصائص الشخصية على حاجات الفرد ومدى إشباعها [2].

---

[1] الدكتور محمد التو مي ، المجتمع الإنساني في القرآن الكريم ،ط1،الدار التونسية للنشر ،تونس ، 1990 ،ص 159

[2] ا.د. جابر نصر الدين ،ا،د،الهاشمي لوكية مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي ،دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ،عــين مليلة الجزائر 2006 ، ص، 24.

كما يعرفها قاموس **Grand Larousse Encyclopédiqu** بأنها شعور بنقص أو توتر يدفع الكائن الحي إلى سلوكات أو تصرفات معينة حيث لا يمكن الاستغناء عنها في مواجهة الحياة [1]

ولعل اشمل تعريف للحاجات ما قدمه الأستاذ فاخر عاقل إذ يعرفها بأنها افتقاد أمر مفيد ومرغوب فيه وأساسي ،هذا الافتقاد يسبب اختلال التوازن في الفرد **...** وتكون الحاجة فيزيولوجية إذا كانت ذات صلة بالجسد كما تكون نفسية إذا ما اتصلت بالأفكار والمشاعر وتكون اجتماعية إذا ما كانت ذات مساس بالعلاقات الاجتماعية[2] **.**

**2. الغريزة**

يعرف ماكدوجال **McDougall** الغريزة على أنها استعداد فطري نفسي يحمل الكائن الحي على الانتباه إلى مثير معين يدركه إدراكا حسيا ويشعر بانفعال خاص عند إدراكه وقد صنف ماكدوجال الغرائز إلى غرائز فردية كغريزة البحث عن الطعام وانفعالها الجوع ،وغريزة التملك وانفعالها لذة التملك **...**وأخرى اجتماعية كالغريزة الجنسية وانفعالها الشهوة وغريزة الو الدية وانفعالها الحنو **...** وفي معناها الأصلي هي دافع حيواني مشتق من كلمة لاتينية **Instincts** وهي محرك فطري بيولوجي [3] **.**

ويقرر وليم "ماكدوجال" أن للإنسان – إضافة إلى الغرائز السبع – غرائز إنسانية ذات دوافع غاية في الأهمية بالنسبة إلى الحياة الاجتماعية هي:[4]

1. غريزة التوالد.
2. غريزة التجمع .
3. غريزة الانتماء .
4. غريزة التحصيل أو التملك .

---

[1] الدوافع النفسية وعلاقتها بالاستهلاك ، مرجع سابق ، ص 44

[2] إشباع الحاجات النفس اجتماعية والمهنية ، مرجع سابق ،ص 04

[3] السلوك التنظيمي ، مرجع سابق،ص167

[4] المجتمع الإنساني في القرآن الكريم ،مرجع سابق،ص181

### 3. الرغبة

هي الميل نحو شئ معين أو شخص ،كرغبة الطالب في مواد دراسية معينة دون أخرى ،والرغبة لا تنشأ من حالة نقص أو افتقار كما هو الحال في الحاجة ، بل تنشأ من تفكير ،وبعد إدراك الأشياء المرغوب فيها ،فالحاجة تستهدف تجنب الألم والتوتر في حين أن الرغبة تستهدف التماس اللذة [1].

### 4. الباعث

هو موقف خارجي مادي أو اجتماعي يستجيب له الدافع ، فالطعام مثلا باعث يستجيب له دافع الجوع ،ولا قيمة للباعث دون وجود الدافع [2]ويرتبط الباعث خارجا بالغريزة الداخلية الفطرية البيولوجية .

### 5. الحافز

هو موقف خارجي يهدف إلى إثارة السلوك من خلال القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب أي انه موجه ،عن طريق إشباع احتياجاته الإنسانية المتزايدة باستمرار أما على مستوى المؤسسة فان هذه الحاجات الإنسانية هي المصدر الأساسي لدوافع الموارد البشرية والمحدد الرئيسي لسلوكاتهم [3].

ويمكن إيجاز الفروق بين هذه المصطلحات فيما يلي :

كل من الحاجة و الغريزة و الرغبة حالة داخلية لكن الأمر يختلف بين ما هو بيولوجي وما هو نفسي فالحاجة والرغبة حالتان نفسيتان بينما الغريزة حالة بيولوجية .

كل من الحافز والباعث يعبر عن موقف خارجي لكن الأمر يتعلق بالتوجيه والتخطيط فالباعث يرتبط بالغريزة فكل الأفراد معنيون به ولا يمكن الاستغناء عنه في حين أن الحافز يمكن الاستغناء عنه من قبل المخطط له حيث انه يمكن أن تضعه إدارة منظمة ما لطبقة معينة من العمال ويرتبط الحافز بالحاجات والرغبات النفسية .

[1] مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي ، مرجع سابق ،ص 29

[2] المرجع نفسه ، ص 30

[3] السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، مرجع سابق ،ص280

كما سبق الذكر فيما يخص الفرق بين الحاجة والرغبة فان الحاجة تعد حالة من الافتقار أما الرغبة فهي حالة تحسينية كمالية وليست من الضروريات .

ولا يوحد فرويد ما بين الحاجة والرغبة ؛تجد الحاجة -المتولدة عن حالة من التوتر الداخلي - إشباعها من خلال الفعل النوعي ،الذي يؤمن الموضوع الملائم لها (كالطعام مثلا )،بينما ترتبط الرغبة برباط لا فكاك منه " بالآثار الذاكرية "وتجد تحقيقها في إعادة الإنتاج الهلاسي للإدراكات التي أصبحت إشارات على هذا الإشباع .[1]

وسيتضح الأمر اكثر عند تعرضنا إلى تصنيف الدوافع بين ما هو بيولوجي وما هو نفسي أو اجتماعي وبين الدوافع الداخلية والدوافع الخارجية وكل هذه المصطلحات لن تكون إلا أسبابا أو نتائج لعملية الدافعية لان هناك علاقة ارتباطية وثيقة بينها في عملية ديناميكية .وهذا ما سبب تعقيد تفسير عملية الدافعية .

**تعريف الدوافع**

يرجع مصطلح الدوافع **Motivation** إلى الأصل اللاتيني **Movere** والذي يعني التحرك ،وحسب قاموس **Grand La Rousse Encyclopédique** الدوافع هي من فعل الدفع الذي يهدف للوصول إلى نتيجة [2].

ويعتبر هذا التعريف لغوي بحت حيث لم يوضح الناحية السيكولوجية في عملية الدفع وتحريك السلوك .

وقد ذهب توق وعدس في تحديدهما للدافعية بأنها عبارة عن الحالات الداخلية للعضوية التي تحرك السلوك وتوجهه نحو هدف أو غرض معين وتحافظ على استمرار يته حتى يتحقق ذلك الهدف .[3]

والدافعية تمثل عاملا هاما يتفاعل مع قدرات الفرد الأخرى ليؤثر على سلوكه الذي يبديه الفرد في العمل ،وهي تمثل القوة التي تحرك وتستثير الفرد لكي يؤدي العمل أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بهذا العمل ،وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد وفي درجة مثابرته واستمراره في الأداء وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من

[1] معجم مصطلحات التحليل النفسي ،مرجع سابق ، ص261

[2] الدوافع النفسية وعلاقتها بالاستهلاك عند الفرد الجزائري ،ص 44

[3] السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ،ص166

قدرات ومهارات في العمل .والقول أن الدافعية أو الرغبة في العمل والأداء تتفاعل مـــع القدرات الأخرى معناه ببساطة أن قوة الدافعية تحدد مدى استخدام الفرد لقدراتـــه في أداء العمل ،مع افتراض أن هذا العمل يتطلب القدرات التي يتمتع بها الفرد ،فبقدر مـــا تزيد الدافعية يزيد المستغل من تلك القدرات في الأداء وبقدر ما تقل الدافعية يقل المستغل من تلك القدرات [1].

والدافع هو كل ما يدفع السلوك ذهنيا كان هذا السلوك أم حركيا أم انفعاليا ،إذ لا سلوك بدون قوة دفع وتحريك .

وهو حالة داخلية جسمية أو نفسية أو فكرية تثير السلوك في ظروف معينة وتواصله حتى تصل إلى غايتها [2].

وعرف موريس روشلين **Mourice Reuchlin** الدوافع بأنها عوامـــل تحـــرك العضوية وتدفعها للقيام بالسلوك بسهولة، وذلك تحت تأثير المثيرات سواء كانت داخلية أو خارجية ،حتى يتحقق الهدف أو يتوقف عن النشاط ...[3]

ويبين هذا التعريف بوضوح أن الدوافع تحرك السلوك وتوجهه نحو هـــدف مـــا وتحدد شدته ،حتى أنها يمكن أن توقفه ،ويشير أيضا إلى شيء مهم وهـــو أن الـــدوافع مثيرات داخلية وأخرى خارجية .

ويعرف لندال دافيد وف الدوافع بأنها تشير إلى حالة داخلية تنتج عن حاجة مـــا وتعمل هذه الحالة على تنشيط أو استثارة السلوك الموجه عادة نحو تحقيق الحاجة النشطة .

كما يعرف الباحث صلاح بيومي الدوافع بأنها قوى دافعة تؤثر في تفكير الفـــرد وإدراكه للأمور والأشياء كما أنها توجه السلوك الإنساني نحو الهدف الذي يشبع حاجاته ورغباته.

ويتفق كيت ديفيز مع التعريفين السالفين ،إذ يعرفها بأنها تعبير عـــن حاجـــات الشخص ورغباته .لذا فأنها شخصية داخلية [4].

---

[1] السلوك الإنساني في المنظمات ،مرجع سابق ص70

[2] مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي ،مرجع سابق،ص29

[3] إشباع الحاجات النفس اجتماعية والمهنية ،مرجع سابق 04

[4] إشباع الحاجات النفس اجتماعية والمهنية ، مرجع سابق ،ص04

ويتبين لنا من تحليلنا لهذه التعاريف أمر أساسي هو أن للدافع دوما هدف يتمثل في البحث عن طرق إشباع حاجات معينة .

ويعرفه الدكتور علي غربي انه القوة الأساسية المثيرة للسلوك والموجهة له أو هـــو الحالة الداخلية (جسمية أو نفسية ) التي تثير السلوك في ظروف معينة وتوصله حتى ينتهي إلى غايته،فليس هناك سلوك إنساني من غير دافع يكمن وراءه .

ويرى كل من **R Vollerand** و **E Thill** أن الدوافع تركيبـــة افتراضـــية تستعمل لوصف القوى الداخلية والخارجية التي تبدأ تحدد اتجاه وشدة إلحاح السلوك [1].

من خلال ما سبق خلص الباحث إلى تعريف إجرائي ،فعلى ضوء تحليل ومقارنـــة التعاريف السابقة وجمع المفيد منها ،يلاحظ لدينا أن هناك عدة كلمات مفتاحية تكون لنا مجتمعة تعريفا اشمل وأوسع وأدق لعملية الدافعية ومن هذه المصطلحات المستعملة :

- **حالات داخلية** :وهنا تستبعد المواقف الخارجية باعتبارها تعبر عن الحوافز
- التفاعل **مع قدرات الفرد الأخرى** :حيث أن الدوافع عملية مركبة لا تنشط بمفردها ،أو بمعزل عن العمليات العقلية والنفسية الأخرى
- **قوة تثير السلوك** : **أي** أنها المسبب الأساسي لكل سلوك فلا سلوك دون دافع يكمن وراءه .إلا أنها ليست الوحيدة كما سبق ذكره .
- **الاستمرارية** :إذ أن عملية الدافعية لدى الفرد لا تتوقف ،سواء وصـــل الفـــرد إلى إشباع حاجاته وهدفه ،وفي هذه الحالة تظهر حاجات أخرى ،وان لم يحقـــق الفـــرد الإشباع المطلوب يلجا إلى تغيير طريقة الإشباع وفي كلتا الحالتين تكتسب الدافعيـــة مبدأ الاستمرارية .
- **السببية** : إذا كانت الدوافع هي المسبب الرئيسي للسلوك فلا بد أن تكـــون هـــي بدورها نتيجة لسبب ما ،يعبر عنه بحالة الافتقار أو ما يسمى بالحاجة ،فسبب ظهـــور الدوافع هي الحاجات .

[1] الدوافع النفسية وعلاقتها بالاستهلاك عند الفرد الجزائري ، مرجع سابق ،ص44

وآخر تعريف يجرنا إلى مصطلح **تركيبة افتراضية** ومن مدلولاته أن الدوافع لا يمكن ملاحظتها مباشرة حيث أنها تعرف من خلال نتائجها المتمثلة في سلوكات الأفراد و عليه فان :

**الدوافع هي :** تركيبة افتراضية داخلية المنشأ ، تنشأ من ظهور حاجات لدى الأفراد تتفاعل مع قدرات أخرى لتسبب و توجه و تتحكم في سلوك الفرد و تحدد شدة قوته و درجة مثابرته عليه و تستمر به مدى الحياة سواء تجددت عند تحقيق الهدف أم تغيرت عند الفشل .

**وظيفة الدافعية :**

يمكن تحديد وظائف الدافعية المختلفة من خلال معرفة الدورة الديناميكية لسيرورة الدافعية فهي تبدأ بنقص في الحاجة التي توجه السلوك نحو تحقيق هدف معين ، فالفرد الذي يشعر بالجوع (الحاجة إلى الطعام ) فان هذه الحاجة توجه سلوكاته لمحاولة إشباعها بالأكل ، و الجوع عبارة عن اختلال في مركبات الجسم و الدم فالسلوك إذن يهدف إلى محاولة إعادة التوازن للجسم .

ولنأخذ مثلا آخر للكشف عن وظيفة أخرى ، فالعامل الذي يشعر بنقص في قيمة مرتبه مقارنة بأهمية عمله في المنظمة لديه ثلاث اختيارات ( سلوكات ) :

**الأول :** طلب زيادة في الأجر أو الترقية .

**الثاني :** بذل جهد اكبر في العمل على أمل الحصول على زيادة في الأجر أو الترقية

**الثالث :** أن يبدأ في البحث عن وظيفة جديدة تقدم له مرتب اكبر أو مركز أقل .

ثم بعد ذلك عليه اختيار السلوك الموجه نحو تحقيق الهدف، ثم القيام الفعلي بهذا السلوك الذي يتم اختياره لإشباع الحاجة . ووظيفة الدوافع المستخلصة هنا هي تعدد السلوكات و الاختيارات مما يساهم في تنويع نشاطات العمال و خلق ديناميكية دائمة في المنظمة كأخذ ورد للحصول دوما على الجديد والأهداف المشبعة . وابتكار المواقف الجديدة ما يدفع بعجلة التطور والتقدم على المستوى الفردي أو الجماعي أو التنظيمي .

وبعد قيام العامل في المثال السابق بالسلوك المختار وقد يكون الأنسب لتحقيق الإشباع ،تأتي مرحلة تقييم الإشباعات فان حصل ذلك فكر العامل وانتبه لحاجات أخرى ولكن بدافعية اكبر ورضا وظيفي عالي وروح معنوية مرتفعة وهذا لصالح الفرد والمنظمة .

وان لم يحصل الإشباع فكر العامل في طرق أخرى للإشباع ،وهذا ما يعرف بالمثابرة التي قد تستفيد منها المنظمة فقط ،وهذا ما يلخص الوظيفة الأخرى من وظائف الدافعية وهي تعديل السلوك وتقويمه ،وعليه يمكن تلخيص وظائف الدافعية فيما يلي :

1. المحافظة على التوازن الجسمي والنفسي والاجتماعي والتنظيمي .
2. تنويع الاختيارات في السلوك مما يتيح فرص ظهور سلوكات جديدة تؤدي إلى الإبداع والابتكار .
3. في حالة تحقيق الإشباع للدوافع المثارة يتميز العامل بروح معنوية عالية مما يخدم المصلحة الفردية والعامة .
4. إن تدرج الحاجات والدوافع من البسط إلى الأصعب يساهم في تحسين سبل الرفاهية والعمل على جعل الفرد يتطلع دوما نحو الأحسن .
5. تساهم الدوافع عند النتيجة السلبية لتقييم حصول الإشباع في تعديل وتحسين السلوك.

**العوامل المؤثرة في الدوافع:**

إذا كانت الدوافع هي المسبب الرئيسي للسلوك وتؤثر فيه بطريقة مباشرة من حيث شدته ومبدئه ووجهته فبدورها هي الأخرى لها العديد من العوامل التي تؤثر فيها من حيث المنشأ والنوع وشدة إلحاحها على الإشباع وهدفها ومن هذه العوامل مايلى[1] :

**1. التكوين النفسي للفرد والخصائص الشخصية**

فتختلف دوافع الفرد تبعا لاختلاف تكوينه الجسمي والنفسي كاختلاف دوافع الفرد المنبسط عن دوافع الشخص المنطوي ،أو اختلاف دوافع الرجل المدني عن دوافع الرجل القروي في موضوع الزواج مثلا .

2. **ثقافة المجتمع أن** الفرق بين المجتمع الغربي والمجتمع الإسلامي واضح ،ولا شك كذلك في اختلاف دوافع الأفراد بين المجتمعين ،سوءا من الناحية الدينية أو حتى الخلقية .

[1] السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، مرجع سابق ص279

**3. الظروف الاقتصادية**

وهذا ما يبرز في هرم ماسلو للحاجات حيث يدرجها من الأبســط إلى الأكثــر تعقيدا ،فدوافع الفرد الفقير تكون دوما نحو إشباع الحاجات البيولوجية أو الاجتماعيــة ،بينما يتطلع الأغنياء إلى أرقى المراتب بعد تحسن مستواهم المعيشي ،فيفكرون في الشهرة والتقدير الاجتماعي .

**4. التعليم ودوره في ثقافة الفرد:**

إن دوافع الدكتور لن تكون أبدا كدوافع الرجل البسيط نحو المسؤوليات والدور الاجتماعي المنوط بكل منهما .

**5. خبرة الفرد في الحياة العملية**

كمقارنتنا لدوافع شخص مسؤول عن حكومة أو ولاية مع دوافع فرد بسيط من عامة الشعب .

**6. تفاعل هذه العوامل مع بعضها**

**7. التغير الذي يطرأ على أحد هذه العوامل**

**خصائص الدوافع [1]**

سبق في التعاريف أن الدوافع تركيبة افتراضية معقدة لها العديد من الخصــائص التي تميزها عن باقي العمليات العقلية والنفسية والوجدانية الأخرى ،ومما زاد في عمليــة تعقيد الدوافع النفسية تداخل هذه الخصائص فيما بينها ، ويمكن أن نوجز أهمها فيما يلي

**مبدأ السلوك**

تعتبر الدوافع المثير الأول للسلوك بعد إحساس الفرد بنقص في الحاجــة فعنــدما يلاحظ عند الفرد تغير من الخمول إلى النشاط يقال أن له دافع نحو تحقيق هدف ما .

**تحديد اتجاه السلوك**

لو تعرضت مجموعة من الأفراد لموقف معين فلا شك في اختلاف سلوكاتهم التي سيقومون بها ،وهذا راجع لاختلاف دوافعهم وأهدافهم وحالات نقص الحاجــة الــتي يحسونها .

[1] الدوافع النفسية وعلاقتها بالاستهلاك عند الفرد الجزائري،مرجع سابق،ص44

## تحديد درجة إلحاح السلوك

إن شدة الافتقار في الحاجات إلى موضوع ما يختلف من فرد لآخر ،ما ينجم عنه الاختلاف في درجة إلحاح السلوك ،والمثابرة عليه .

## الاستمرارية

إن الدافعية عملية مستمرة وديناميكية ذات حدين :فعند ظهور نقص في الحاجــة لدى الأفراد يسعون إلى حفظ التوتر ،فيمارسون سلوكات متعددة ومختلفة ،فمنهم مــن يصل إلى تحقيق الهدف لتظهر لديه دوافع أخرى ،ومنهم من لا يصل إلى تحقيق الإشــباع فيلجأ إلى تغيير طريقة الإشباع ، وفي كلتا الحالتين السلوك مستمر والدافعية في حركــة ديناميكية متواصلة .

## توقيف السلوك

إن حاجة الأفراد للأمن مثلا قد توقف له عدة سلوكات عندما يعرف أنها تعرضه للخطر كالإقلاع عن التدخين مثلا .

هدا وقد أوجز الأستاذ الدكتور الهاشمي لوكية الخصائص العامة الأخرى للدوافع فيما يلي[1]:

- وراء كل سلوك اجتماعي دافع .
- الدافع الواحد يؤدي إلى ألوان من السلوك تختلف باختلاف الأفراد
- الدافع الواحد يؤدي إلى ألوان من السلوك لدى الفرد نفسه تبعا لوجهــة نظــره واختلاف ظروفه .
- السلوك الواحد ينتج عن دوافع مختلفة .
- التعبير عن الدوافع يختلف من ثقافة إلى أخرى .
- نادرا ما يصدر السلوك الإنساني عن دافع واحد .

[1] السلوك التنظيمي ،مرجع سابق ، ص30

- الدافع يهدف إلى تحقيق أهداف الفرد والجماعة .

**الأسس و المبادئ التي تقوم عليها الدافعية**

**أ - مبدأ الطاقة والنشاط :** تؤدي الدوافع إلى القيام بحركات جسمانية مثل مد عضلات الجسم بالطاقة أو تقلص عضلات المعدة أثناء الجوع .

**ب - مبدأ الغرضية :** تؤدي الدوافع إلى توجيه السلوك نحو غرض أو هدف معين فالكائن الحي يسعى دائما للحصول على الطعام والشراب والشريك الجنسي والمال والمركز .

**ج -مبدأ التوازن :** وهو من مبادئ علم وظائف الأعضاء بمعنى انه يوجد لدى الكائن الحي استعداد لان يحتفظ بحالة عضوية ثابتة كالاحتفاظ بدرجة حرارة ثابتة في الجسم .

**د - مبدأ الحتمية الديناميكية :** يوجد لكل سلوك أسباب وهذه الأسباب ما هي إلا نتائج لأسباب أخرى وتضل الدافعية في عملية دينامية مستمرة .

**هـ - الحاجة والدافع والمشبع :** الحاجة تؤدي إلى استثارة الدافع ( حالة التوتر ) الذي يؤدي بدوره إلى عدم استقرار الكائن الحي ، مما يسبب نشاط تأهبي ومن ثم البحث عن مشبع وهو موجود في الخارج ، والذي يؤدي إلى إشباع الحاجة والتخفيف من الدافع عن طريق النشاط الاستهلاكي .

**و - مبدأ جاذبية الدوافع :** للدوافع جاذبية أما إيجابية أو سلبية ، فالدوافع قد تكون حالة دفع للنشاط والحركة كما قد تكون للتوقف والإقلاع عن السلوك [1].

**علاقة الدافعية بالسلوك الإنساني [2].**

تعتبر الدافعية درجة الحماس التي تجعل الفرد يسلك سلوكا معينا ، وهي القوة الكامنة فيه التي تحثه على إصدار حركات متنوعة ، نحو حافز معين قصد إشباع حاجات الفرد فتعتبر الدافعية إحدى العناصر الأساسية في السلوك الإنساني ،حيث أنها تؤدي إلى :

1. إثارة وتحريك السلوك .
2. تنظيم وتوجيه السلوك .

---

[1] مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي ، مرجع سابق ص31

[2] تنمية الموارد البشرية ،د،علي غربي ،منشورات جامعة قسنطينة 2004ص83

3. تقنين أو تحوير السلوك .

فينتج السلوك لدى العامل بتوفر الدوافع المحركة له ، والقدرة على أداء السلوك وتوفر الظروف المناسبة لذلك ،فيكون السلوك الإنساني محصلة المعادلة :

**السلوك = الدافعية × القدرة × ظروف العمل**

ومن خلال المعادلة ، يمكن اعتبار الدافعية إحدى المحددات الأساسية للسلوك الإنساني ،ولكنها ليست الوحيدة إذ لابد من توفر القدرة على أداء السلوك والظروف المناسبة لذلك ،ولا يمكن بأي حال من الأحوال التنبؤ الدقيق بالدوافع الحقيقية وراء السلوك للعديد من الأسباب :

1. قد يكون السلوك الواحد نتيجة للعديد من الدوافع المتداخلة
2. قد يسلك الشخص عدة سلوكات استجابة لنفس الدافع .
3. قد تأتي طبيعة الدافع في صورة مستترة .
4. هناك محددات أخرى للسلوك الإنساني منها :

أ – **محددات فردية** : مثل الشخصية والتعلم والإدراك والاتجاهات والدوافع ......

ب - **محددات جماعية** : القيادة والاتصال وجماعات العمل ......

**تصنيف ( أنواع ) الدوافع :**

تخضع تصانيف الدوافع لاعتبارات عدة ، أهمها التصنيف من حيث المصدر فتصنف إلى دوافع داخلية ودوافع خارجية ،ومن حيث المنشأ تصنف إلى فطرية أو مكتسبة ،كما تصنف من حيث النتيجة ،فيكون اتجاه حافز لتأخذ منحى إيجابي ،أو تكون قصد الحد من سلوك معين فتأخذ المنحى السلبي ،وقد تصنف الدوافع من حيث الهدف المقصود بالإشباع إلى دوافع غريزية ،وأخرى سيكولوجية وثالثة ذات بعد اجتماعي ويصعب إيجاد تصنيف واحد لها لتعقد صلتها وتنوعها مع السلوك الإنساني غير الثابت ،هذا من جهة ، ومن جهة أخرى ترجع هذه الصعوبة إلى أسباب عديدة منها :

- يستجيب العديد من الأفراد أحيانا لدوافع مختلفة بسلوكات متشابهة فيصعب في هذه الحالة تحديد نوع الدافع .

- يستجيب بعض الأفراد لنفس الدافع بألوان مختلفة من السلوكات، والتي كـــان مـــن المفترض أن نعرف من خلالها نوع الدافع إلا أننا نجد من هذه السلوكات ما هو نفسي ومنها ما هو اجتماعي ومنها حتى ما هو غريزي فلا يمكن تحديد نوع الدافع المحرك لهذه السلوكات المختلفة .

- تختلف الدوافع باختلاف الأشخاص والشخصيات والقدرات والمميزات الفردية ، فلا يمكن الحكم على سلوك معين صادر عن مجموعة من الأشخاص انه من دافع واحد .

- يصعب تحديد نوع الدافع باعتبار أن نفس الفرد إذا اختلفت ظروف حياته من فتـــرة إلى أخرى قد يبدي نفس السلوك الماضي بدوافع أخرى ، أو قد تبقى له نفس الدوافع في فترة ما وتتغير سلوكاته.

وفيما يلي إيراد وتبسيط للتصانيف العامة والشائعة :

**1 . تصنيف الدوافع من حيث المنشأ [1]:**

دوافع فطرية (غريزية ) وأخرى مكتسبة

**أ -الدوافع الفطرية**

ويطلق عليها كذلك اسم العضوية أو البيولوجية أو الأولية ويقصد بالفطري مـــايو لـــد الإنسان مزودا به ولا يحتاج إلى تعلمه ، لأنه ينتقل عن طريق الوراثة .

ويذهب اغلب العلماء إلى أن الدافع الفطري هو كل دافع يدفع الفرد إلى التماس أهداف طبيعية موروثة بالرغم من تغيير السلوك .

والدوافع الفطرية هي دوافع عامة مشتركة بين أفراد النوع الواحد مهما اختلفت بيئـــاتهم وثقافاتهم ويتم بها المحافظة على بقاء الكائن الحي مثل الحاجة إلى الطعام والنوم والراحـــة والدافع الجنسي ...

ومن خصائص الدافع الفطري ما يلي :

**1.** ظهور الدافع منذ الميلاد أو سن مبكر أي قبل أن يستفيد الفرد من الخـــبرة والـــتعلم كمصات الرضاعة بالنسبة للرضيع .

---

[1] سيكولوجية الفرد في المجتمع ،د سيد خير الله،مكتبة إلا نجلو المصرية ،1974،ص38

**2.** اشتراك النوع كله في هذا النوع من الدوافع مهما اختلفت ظـروفهم و مـواقعهم ومحيطهم و تركيبة شخصياتهم .

**أنواع الدوافع الفطرية :**

- دوافع تكفل الحفاظ على حياة الفرد الواحد و تسمى بالدوافع البيولوجيـة و يجـب إشباعها بصورة فورية نسبيا و إلا كان المصير موت الفرد ، و منـها : دافـع التـنفس والجوع و العطش ...
- دوافع تكفل المحافظة على بقاء النوع مثل الدافع الجنسي و دافع الأمومة و الحنو ....
- دوافع دفاعية ترتبط بالحفاظ على الذات مثل دافع الحب و الكراهية و القتال ...
- دوافع تعمل على التنسيق بين النوع و بيئته ليتم إشباع الـدوافع الأخـرى كـدافع الفضول و الاطلاع و أن كانت تختلف نسبة توفره و إلحاحه من فرد لآخر .

**ب. الدوافع المكتسبة :**

هي دوافع ثانوية يكتسبها الفرد من خلال عملية التطبيع الاجتماعي وتسـاعده على استمرار العلاقات الإنسانية و الاجتماعية ، فهي التي تضبط سلوكنا الاجتماعي مثل دافع الانتماء إلى الجماعة و دافع المشاركة الوجدانية و دافع الأمن .... ، و عدم إشـباع هذه الدوافع يؤدي إلى الشعور بالقلق و الاغتراب و احتقار الذات ، و لا تنشا الـدوافع المكتسبة من عدم بل تستند أساسا إلى الدوافع و الاستعدادات الفطرية و تثبت في ثناياها تحت تأثير العوامل البيئية و الاجتماعية .

**أنواع الدوافع المكتسبة :**

**الدوافع الذاتية ( الشخصية ) :** وهي تختلف باختلاف الأفراد الذين ينتمون إلى مجتمـع واحد إلا أنها باختلافها تشكل الاختلاف الاجتماعي كدوافع العمل و الوظائف المختلفة و دوافع النشاطات الترويحية المثمرة ...

**الدوافع الاجتماعية العامة :** و التي لابد لكل فرد من اكتسابها خلال خبراته اليوميـة بغض النظر عن اختلاف المجتمعات و الثقافات و تمثل الدافع إلى الاجتمـاع و الانتمـاء و المشاركة الوجدانية و الاجتماعية .

**الدوافع القومية :** و هي دوافع قد تختلف من فرد لآخر و قد تختلف من مجتمع لآخر إلا أن القومية العرقية أو اللغوية الدينية تجمع بينها في تكامل كدافع العبادة و الدين ونشر اللغة و الحضارة ...

### تصنيف الدوافع من حيث الشعور [1]:

يقسم هذا التصنيف الدوافع إلى قسمين شعورية ولا شعورية :

1. **الدوافع الشعورية :** وهي التي يكون الفرد على وعي بها و إدراك لها عند نشاطها و توجيهها وهي نتاج نشاط عقلي لان الفرد أثناءها يقوم باختيار الدافع المناسب للموقف الذي يسعى لتحقيقه و المعروف أن الدوافع الأولية تكون دوما ذات أولوية في عملية الإشباع كتقديم دافع الطعام على دافع العبادة ( الصلاة ) في حال حضور الاثنين معا .
2. **الدوافع اللاشعورية :** لا يشعر بها الفرد أثناء قيامه بالسلوك أيا كان السبب وتقسم مدرسة التحليل النفسي هذه الدوافع إلى مؤقتة يمكن أن يدركها الفرد بتمحيص أو مراقبة سلوكه وأخرى دائمة يصعب على الفرد معرفتها إلا بطرق علاجية خاصة نادت بها نظريات علم النفس خاصة التحليل النفسي ، و من أمثلة النوع الأول الرغبة ي شيء معين فللوهلة الأولى قد تنشا لدى الفرد المدمن المقلع رغبة معينة نحو التدخين لكن بعد تمحيصها و إدراكها يلغيها من قائمة الإشباع أما الدوافع اللاشعورية الدائمة فمن أمثلتها دافع الأمن و عملية كبت ما يثير الخوف و الفزع .

### تصنيف الدوافع من حيث النتيجة [2]:

تظهر الدوافع من خلال نتائج سلوكات الأفراد وعلى ضوء هذا يمكن تقسيم الدوافع إلى قسمين :

[1] الدافعية نظريات وتطبيقات ، مرجع سابق ، ص 32

[2] الدوافع النفسية ، مرجع سابق ،ص48

**دوافع إيجابية :** ويقصد بها الدوافع المثيرة للسلوك و المحركة لنشاط الكائن الحي فهي التي تخلق روح الحركة في المجتمع و الفرد و يؤدي العمل و التواصل والعبـــادة و المشـــاركة والتعارف و غيرها من ديناميكيات الحياة .

**الدوافع السلبية :**و هي الدوافع التي تؤدي إلى الحد من بعض السلوكات و الحركات في سبيل البقاء أو الغطاء أو الراحة أو غيرها من الأهداف و قد يكون الـــدافع ي بعـــض الحالات إيجابيا ، دافعا ، مثيرا، فاعلا، محركا للسلوكات و في حالات أخـــرى يكـــون مثبطا، سلبيا ،مانعا، موقفا للسلوكات .

ولنأخذ على ذلك مثلا **دافع الأمن :**

فعند الحروب يحتاج الفرد إلى الأمن فيدفعه ذلك إلى الحركة و السعي لامـــاكن الأمن أو القتال لتحرير الوطن و الشعور بالأمن و نلاحظ هنا أن دافع الأمـــن أدى إلى حركة و سلوك ، و نفس الدافع ( دافع الأمن ) عند الشخص المدمن على التـــدخين أو المخدرات أن عرف أن هذا يهدد حياته يؤدي به ،دافع الأمن وحاجته إليه، إلى الإقلاع عن التدخين و الإدمان و هنا أصبح دافع الأمن سلبيا موقفا للسلوك .

**تصنيف الدوافع من حيث الهدف** [1]:

هناك من العلماء من يرى الهدف المقصود بالإشباع كأســـاس لتصـــنيف الـــدوافع و تقسيمها ومن هؤلاء العالم النفساني ستاجنير **1974 S tagner** حيـــث قســـم دواع السلوك إلى ثلاثة أقسام وهي :

1. **الدوافع البيولوجية ( الغريزية ) :** و تنشا نتيجة لحاجـــة عضـــوية كـــالجوع والعطش.
2. **الدوافع الانفعالية أو العاطفية :** و هذه الدوافع تشير إلى حالة داخلية تدفع الفرد إلى أن يسلك سلوكا معينا وأهم هذه الدوافع ، الخـــوف ،الغضـــب ،الفـــرح الحب،الكراهية ،و تختلف هذه الدوافع عن الدوافع البيولوجية من حيث ارتباطها بالمميزات الخارجية كما أنها اكثر مرونة و تنوعا من الدوافع البيولوجية.

[1] مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي ، مرجع سابق ، ص33

3. **القيم و الميول كدوافع:** تعمل قيم وميول الأفراد كـدوافع اجتماعية بيئية حضارية تحرك سلوك الفرد في إطار ما يتناسب مع قيم وعادات و أخلاقيات مجتمعه.

**التصنيف الاجتماعي للدوافع :**

كثيرا ما يرد الحديث عن الدوافع بلغة علم الاجتماع ومثال ذلك ما يتكلم عنه الدكتور محمد التومي في موضوع "فطرية الاجتماع في الإنسان "حيث صنف الدوافع ضمنيا إلى :[1]

1. **قصة آدم عليه السلام.( الدافع الاجتماعي ).**
2. **طبيعة الإنسان (الدافع البيولوجي –الغريزة).**
3. **التمسك بأسباب العيش(الدافع المادي).**
4. **ضرورة رد العدوان .(دافع الأمن ).**
5. **ضرورة الاختلاف.( دافع إثبات الذات ).**

**مناقشة بعض الدوافع النفسية والاجتماعية** [2]

يناقش الأستاذ الدكتور الهاشمي لوكية بعض الدوافع الاجتماعية قصد إظهار مدى أهميتها ي حياة الفرد و تأثيرها على سلوكه و دورها في صنع شخصيته ، و من هذه الدوافع :

1. **الدافع الجنسي :** يرى الدكتور انه من أقوى الدوافع لدى الإنسان و أكثرها أثرا في سلوكه فهو :يدفع الفرد للتودد و التزاوج و التكاثر .

* رغم صلته القوية بالدوافع الأولية ( دافع فطري ) فان للعوامل النفسية و الاجتماعية تأثيرها الواضح عليه ن لأنها تحدده و تضبطه .

* كما أن للتربية الجنسية و المعايير الأخلاقية و الدينية إسهامات فعالة في توجيه طاقته الوجهة المقبولة وفق معايير و قيم المجتمع .

---

[1] ا المجتمع الإنساني في القرآن الكريم،مرجع سابق ،ص 151

[2] مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي ، مرجع سابق ،ص36

**دافع الو الدية :**

إن إنجاب ورعاية الأطفال و العطف عليهم يرضي ي الوالدين دافــع الوالديــة و الدراسات الأنثروبولوجية تؤكد الاختلافات في أسلوب التعبير عن هــذا الــدافع في المجتمعات المختلفة ، ومن أمثلة ذلك أن محاربين هنود " أوماها " عندما يأسرون رجــلا يصبح هذا الأسير بإمكانه أن يكون أبا لمن لا أب له أو ابنا لمن لا ابن له .

كما تدل دراسات علم الإنسان بان تعلق الوالدين بأولادهم متصــل بعــادات الجماعة ، فالدراسات مثلا حول ظاهرة وأد الأطفال تؤكد تعدد أسباب هذه الظــاهرة فسكان جزر " موري" مثلا يفضلون أن يكون لديهم عدد متساو من البنين و البنــات في الأسرة ، فإذا زاد عدد الأطفال من الجنسين قتلوا من زاد عددهم .

كما يدخل قتل الطفل غير الشرعي بعد الولادة من ضمن هذه الظاهرة بســبب الاستنكار الاجتماعي المتصل بالأمومة غير الشرعية .

**دافع الميل إلى الاجتماع :** يميل الإنسان إلى الانتماء إلى الجماعة لأنه كــائن اجتمــاعي بطبعه .

- ففي الانتماء إشباع لحاجات التقدير الاجتماعي و القبول و المكانة الاجتماعية .
- يسمح هذا الانتماء باتساع شبكة العلاقات الاجتماعية للفرد .
- فتشبع الجماعات دافعا قويا عند الرد ، يطلق عليه بعض العلماء " الجوع الاجتماعي"
- و قوة هذا الدافع بإمكانها تعديل الكثير من سلوك الفرد مثل ، التضحية ، التنازل عن بعض حقوقه للحصول على القول الاجتماعي .

**الحاجة إلى الأمن :**

أي الشعور بان المحيط الاجتماعي و البيئي صديق ، و شعور الفرد بان الآخرين يحترمونه و يقبلونه داخل الجماعة ، ويعد هذا الدافع من أهــم الحاجــات الضــرورية و يظهر ي تجنب الخطر واتخاذ الحذر و الحيطة ، كما يظهر في الاســتقرار الاجتمــاعي و الأمن الأسري .

و الشخص غير الأمن يعيش في خوف دائم و في حالة من القلق فيها تهديد على ذاته ،وبرهنت نتائج دراسات كل من ريبل و جولدفارب **1945** علــى أن الحرمــان

المبكر من الرعاية الأسرية يظهر الحاجة الماسة إلى الأمن و يؤثر تأثيرا واضحا على الناحية الانفعالية و الجسدية ، كما يتسبب في اضطرابات نفسية واضحة .

**دافع المقاتلة :**

يميل الإنسان للمقاتلة إذا اعترضت عقبات في سبيل إشباع حاجاته التي بدونها لا تستطيع الحياة ، ودافع إلا لمقاتلة يكتسب في ظل البيئة التي يعيشها الفرد نتيجة احتكاكه بالآخرين و يتضمن ذلك الاحتكاك الإحباط ، القمع ، و الصراع .

- وبفضل أساليب التنشئة الاجتماعية يتعلم الإنسان طرق التعبير عن هذا الدافع .

- و قد يتحول التعبير الجسدي لهذا الدافع إلى أساليب غير مهذبة ، كالتهكم والسخرية والهجاء أو القضاء أو بأساليب أخرى ، ففي قبائل **كواكيوتل Kwakiutl** البدائية ( من الهنود الحمر في كندا ) تحسم الخصومة بإقامة مباراة يقوم فيها كـــل مـــن المتخاصـــمين بالتنازل عن قدر من ممتلكاته ،منحها للغير ،فمن تفوق على خصمه في هذا فهو الفـــائز المنتصر ، أما في قبائل أخرى لا يضرب الفرد خصمه حين يتشاجران بل يأخذ كل واحد منهما عصا يضرب بها حجرا أو شجرة ،فمن كسرت عصاه قبل الأخر كان هو الفـــائز المنتصر.

- كما بينت دراسات أنثروبولوجية **لمرغريت ميد** على قبائل غينيا الجديدة أن العدوان لا اثر له مثلا في قبيلة **الارابيش Arapesh** حيث يتصف أفرادها بالهدوء والمسالمة بينما يسود العدوان أفراد قبيلة **موندوجومور** .

**- دافع الاستطلاع**

في كثرة الأشياء والمواقف والخبرات الجديدة يترع دافع الاســتطلاع بــالفرد إلى الاستطلاع بالشيء أو بالموقف وفحصه وبحثه ، مثال حالة الطفل وهو يستطلع ويكتشف العالم المحيط به ، وهذا الدافع من أهم الدوافع في نمو العلم و المعرفــة و يشــمل عــدة مستويات هي :

- **المستوى الحسي :** كالرغبة في الرؤية ، السمع ، الشم ....
- المس**توى الحركي :** كالرغبة في تعلم المهارات الحركية مثل المشي و التسلق ....
- **المستوى المعرفي :** كالرغبة في الفهم و التعلم و التحصيل ....

- **المستوى الانفعالي :** كالرغبة في خبرة المشاعر الجديدة ....

وهناك دوافع أخرى لا تقل أهمية عن السابقة في الحياة النفسية والاجتماعية للفرد مثل دافع المكانة الاجتماعية ، الحب و دافع السيطرة ....

ويناقش الدكتور رمضان محمد القذافي بعض الدوافع النفسية [1]:

**( أ ) دافع الشعور بالأمن :** فالإنسان كائن اجتماعي لا يستقيم وجوده إلا في جماعة وتؤدي الصحبة والمعيشة الجماعية إلى الشعور بالأمن والحماية من المخاوف والأخطار . ومما يجب التنبيه إليه هو عدم اللجوء إلى تخويف الأطفال أو بث الرعب في نفوسهم، لأن ذلك يؤدي إلى زعزعة الشعور بالأمن والطمأنينة وحلول الخوف في محلهما .

**(ب) دافع الانتماء**

وهو دافع طبيعي كما انه مصدر لكثير من النشاطات الاجتماعية التي تؤدي إلى التلاحم والتقارب ، والدفاع عن المصالح المشتركة و التصدي للعدو المشترك أو ما يهدد أمن وطمأنينة وسلامة الجماعة .

**( ج) دافع التقدير والنجاح :**

ويرتبط ارتباطا وثيقا بدافع التحصيل، فالإنسان يسعى عادة في سبيل تقدير ذاته إلى الشعور بتقدير غيره له عن طريق تحقيق أهدافه وتحصيل اكبر نجاح ممكن في حياته وعمله .

**مناقشة العلاقة بين العمل و الترويح النفسي [2]:**

بالرغم من أن الترويح يرتبط بوقت الفراغ و يعتبر بصفة عامة مقابلا للعمل ، إلا أن هناك بعض وجهات النظر المتعلقة بالعلاقة الرابطة بينهما وتناقش الدكتورة عطيات محمد خطاب هذه العلاقة من النواحي التالية :

1. **الترويح عمل :**

هناك بعض الآراء التي ترى أن الترويح قد يتخذ مظهر العمل ، فهناك بعض الأفراد ينظرون إلى الترويح على انه وظيفة ينبغي القيام بها ، ويتخذون من الأنشطة الترويحية عملا ، ويمارسون أنشطة وقت الفراغ والترويح بنفس الروح الجادة التي يتميز

---

[1] الصحة النفسية والتوافق، مرجع سابق ، ص97.

[2] أوقات الفراغ والترويح، مرجع سابق ،ص 29-28.

بها العمل . وقد تشغلهم أنشطة وقت الفراغ و الترويح إلى درجة كبيرة وهذا بالإضافة إلى أننا يجب أن نعترف أن لعب الطفل الصغير هو عمله ومهنته .

**2. العمل ترويح :**

وأصحاب هذا الرأي ينظرون إلى العمل على انه شكل من أشكال الترويح وخاصة بالنسبة لبعض الوظائف المسلية التي تتيح للفرد التجديد والانتعاش ، كما يقررون أن هناك بعض الوظائف أو المهن تعتبر مسلية وتستحوذ على مشاعر العامل وتمنحه لذة اكبر وتسلية اكثر أصالة من أي نشاط ممكن في الترويح .

**3. الترويح من اجل العمل :**

يرى بعض العلماء أن الترويح هو أداة للعمل أي أن الترويح يساعد العامل على القيام بوظيفته بدرجة كبيرة من الفعالية، فالعامل يأخذ راحته في وقت فراغه ليستطيع أن يبدأ عمله من جديد ، ويقوم بالأنشطة الترويحية في وقت الفراغ لكي يستعيد نشاطه الضروري للقيام بعمله وأداء وظيفته بفعالية اكبر وروح معنوية عالية .

**4. العمل من اجل الترويح :**

و الصحاب هذا الرأي يرون أن العمل من الأهداف الرئيسية لتقديم بعض المصادر المالية للقيام بالترويح ، إذ ينظر البعض إلى وظائفهم وأعمالهم على أنها مصدر كسب المال من اجل المتعة مع الأصدقاء والأسرة ، أو ممارسة بعض الهوايات و الأنشطة الرياضية ، فكثير من الناس يقومون بالعمل والادخار طوال العام من اجل قضاء أيام العطل في متعة من خلال أماكن يفضلونها .

**الدوافع كأساس نفسي واجتماعي للسلوك :**

من الحقائق المعروفة أن الإنسان كائن اجتماعي وإذا كان للوراثة فضل في تكوينه الداخلي وبخاصة أثناء فترة نموه في مرحلة ما قبل الولادة ، فلا ينفي ذلك تأثير البيئة الخارجية عليه في فترة ما بعد الولادة ، ليس هذا فقط ، بل البيئة تعمل في كثير من الحالات على المساهمة في إشباع حاجات الفرد الفطرية الطبيعية التي يولد مزودا بها كالحاجة إلى الحب والانتماء والصحبة وغيرها من الحاجات النفسية والاجتماعية .

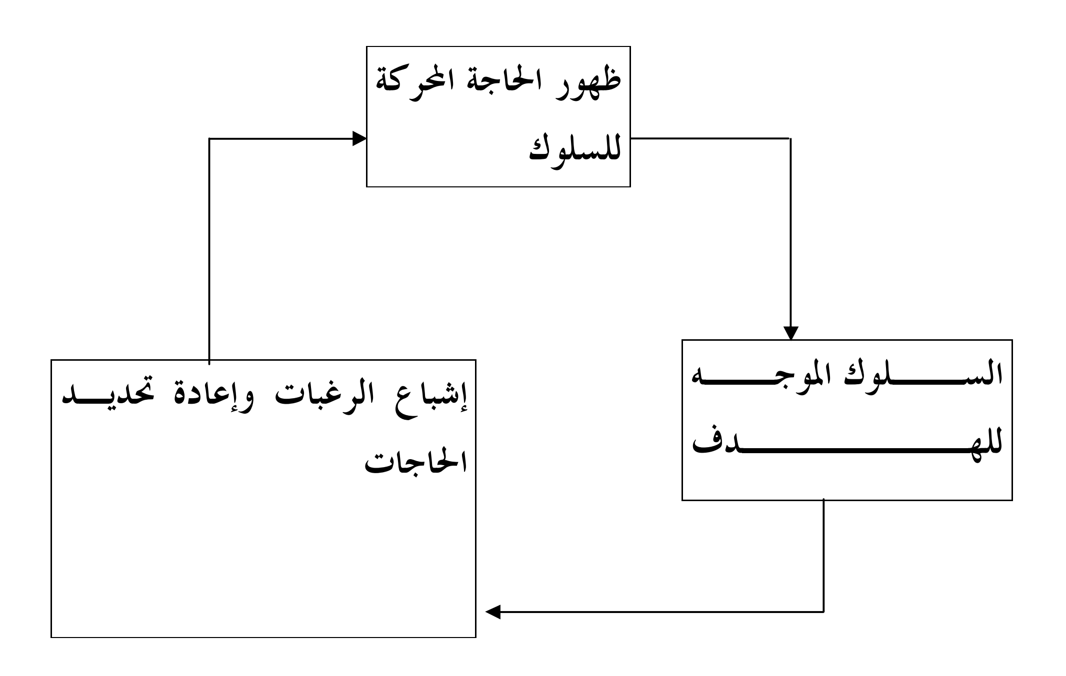
ويتعرض الكائن الحي في حالة عدم إشباع حاجته إلى الإصابة بالقلق والصراع والاضطرابات النفسية ، وعليه تكون الدوافع سببا رئيسيا في سواء أو لا سواء شخصية الفرد وأساسا نفسيا للسلوك من حيث كونها تنطلق من الحاجات الملحة والنابعة من التكوين الفطري للفرد كما تكون أساسا اجتماعيا من حيث كونها لا متوافقة مع ما تتيحه الطبيعة الاجتماعية من مواضيع الإشباع والأهداف الممكنة المنال .

ومثال ذلك في إشارة بولد وين **Baldwin :A** إلى موضوع النزوع إلى العدوان كمظهر من مظاهر اضطراب الصحة النفسية ، ويرى أن العدوان مبني على الشعور بالإحباط ، وهو سلوك متعلم ، ويبدو هذا في مظاهر متعددة في حياتنا اليومية مثل المنازعات والمشاجرات وأساليب الإيذاء بالضرب والسباب ، ويبدو الجانب الدافعي المؤثر على سلوك الغضب والنزوع إلى العدوان في أن إيذاء الآخرين قد يؤدي إلى تحقيق أهداف للمعتدي ، وسبب الإحباط الدافع إلى العدوان هو عدم القدرة على تحقيق أهداف الفرد، وعدم التمكن من الوصول إلى إشباع دوافع نفسية واجتماعية ، سواء لعدم توفر القدرات اللازمة في الفرد ، أو لعدم إتاحة الفرص لذلك الإشباع من قبل الطبيعة أو المجتمع أو المنظمة أو حتى من قبل الأسرة نفسها [1].

[1] الصحة النفسية والتوافق،مرجع سابق ،ص99

**بعض نماذج الدافعية**

**1. النموذج المبسط** [1]




لقد أدت وجهات النظر المختلفة حول الدافعية إلى ثلاث استنتاجات مختلفة :

**1.** يجب أن يركز تحليل الدافعية على العوامل التي تثير أو تحرك نشاطات الفرد .

**2.** تتوجه الدافعية توجها عمليا أو إجرائيا فتتعمق باختيار والاتجاه والأهداف .

**3.** تختص الدافعية بكيفية ابتداء السلوك واستمراره أو إيقافه ، ونوعية رد الفعل الذاتي الموجود في الفرد أثناء هذه العملية .

وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذه الاستنتاجات تصلح كأساس لنقاشنا للنظريات المعاصرة للدافعية.

يمكننا عموما القول بان ما يميز السلوك الدافعي عن غيره من أنواع السلوك انه سلوك موجه بهدف ، وعليه فان الركيزة الأساسية لدوافع الأفراد تكمن في الجانب السلوكي

[1] إشباع الحاجات النفس اجتماعية والمهنية ، مرجع سابق ،ص06

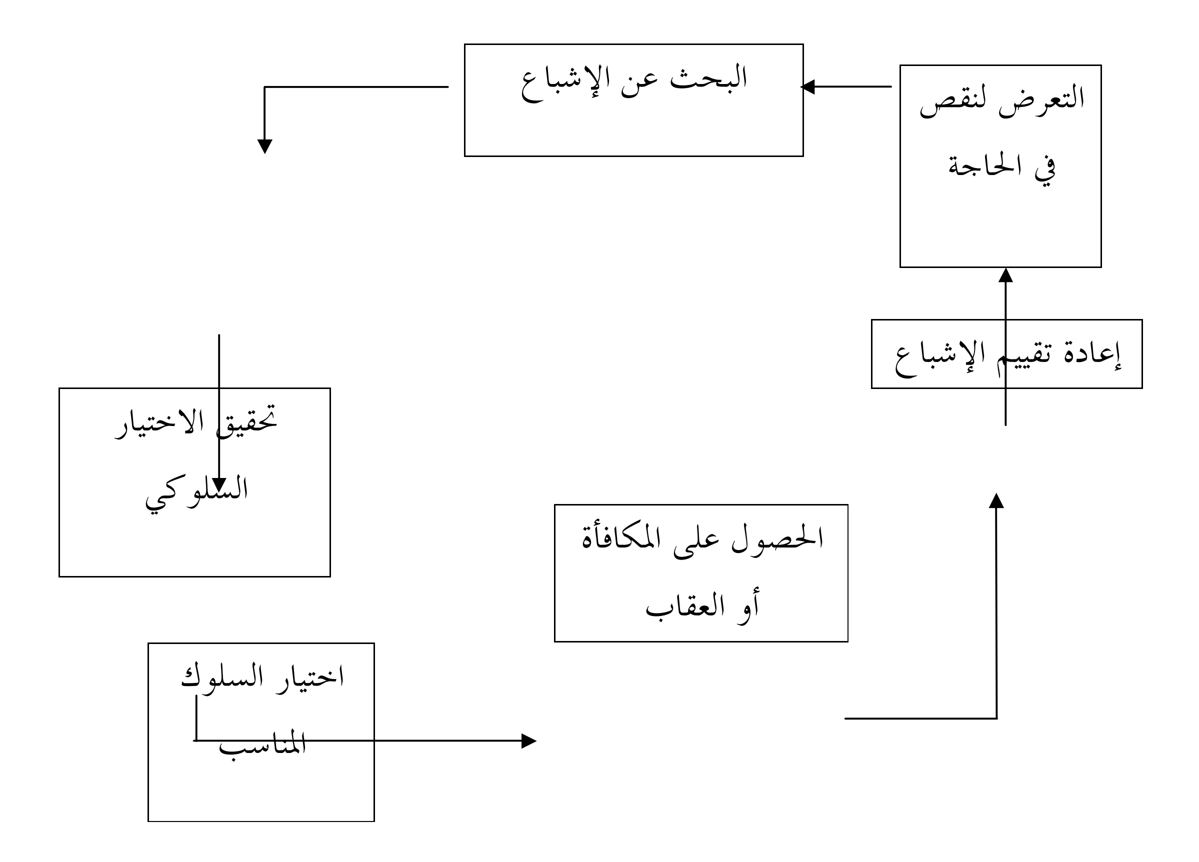
الخاص بالتوجه إلى الهدف ، ويمكن وصف عملية الدافعية بالنموذج المبسط السابق بطبيعة دائرية حيث :

1. تبدأ عملية الدافعية بالقلق الداخلي أو المحركات ( الحاجات ) الخاصة بالعامل مثلا.
2. يلي ذلك عملية البحث في داخل المنظمة أو الجماعات، أو في داخل الفـــرد نفســـه لتحقيق الإشباع .
3. عندما يحقق العامل الرضى نتيجة لإشباع حاجاته ، تتم عملية إعادة تحديد الرغبـــات والحاجات من جديد وبالتالي تبدأ دورة جديدة للدافعية .

**مناقشة :**

يلاحظ على هذا النموذج إهماله لحالة إحباط الدوافع، أو عدم القدرة على تحقيق الإشباع فهذه في حد ذاتها تعتبر مرحلة مهمة في دورة الدافعية، فعند قيام الفرد بســـلوك معين قصد تحقيق الإشباع، يرد هناك احتمالين الأول أن يحصل الفرد علـــى الإشـــباع اللازم بتحقيق الهدف المقصود وهذا وارد في النموذج السابق . أما الاحتمال الثاني فهـــو أن لا يتمكن الفرد من تحقيق الإشباع الضروري بالإخفاق في إصابة الهدف، فتظهر لديه حالتين: أما أن يلغي الدافع ويصرف عنه النظر وإما أن يعيد النظر في الطريقـــة الأولى لمحاولة الإشباع .

**نموذج الإطار العام للدافعية [1]:**




**مناقشة**

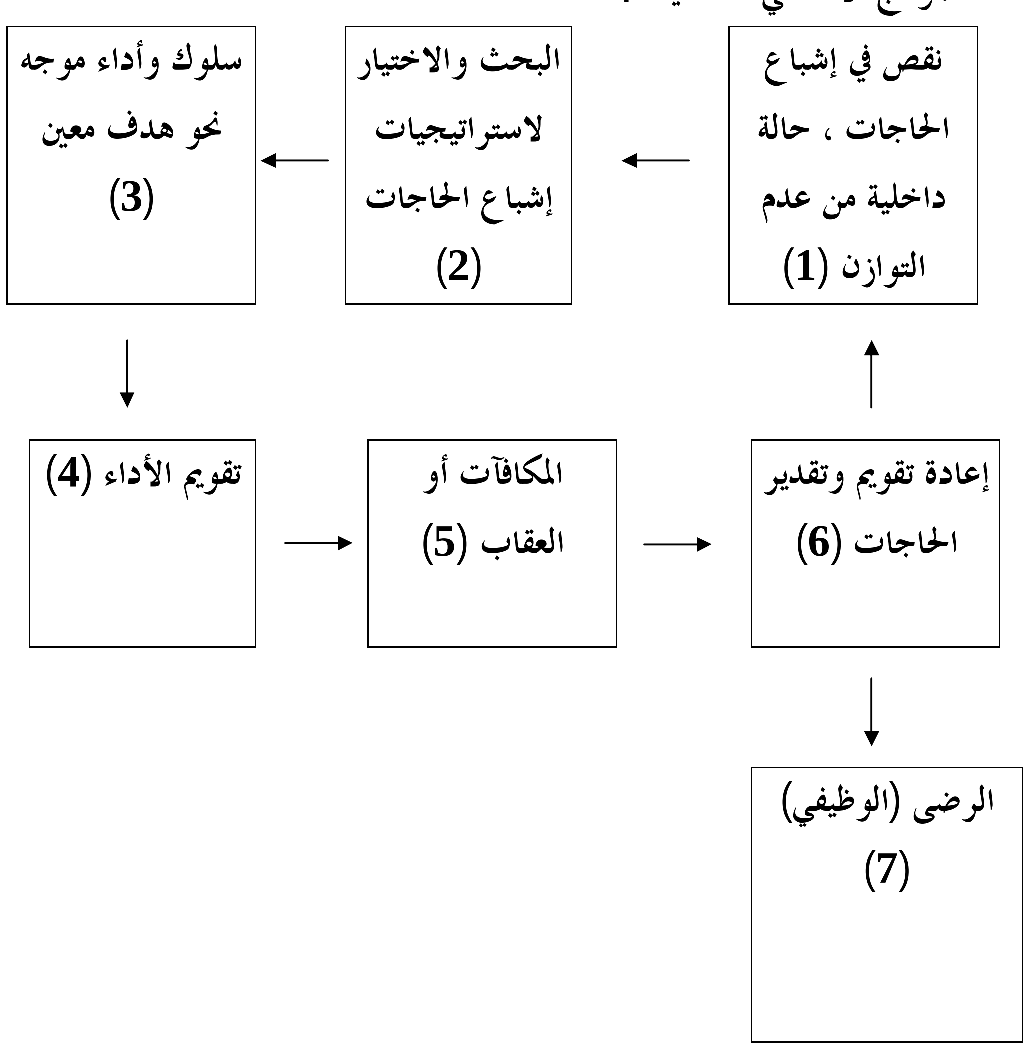
يتنأول هذا المخطط الإطار العام لعملية الدافعية ، كعملية مستمرة ، وقد أوضح معظم مراحلها إلا أنها ليست كلها ، فعملية الدافعية تنطلق طبعا من تعرض الفرد لنقص في الحاجة ،مما يؤدي به إلى البحث عن سبل لإشباعها ،فتخطر له عدة سلوكات مختلفة ليختار الأمثل منها ، ثم يقوم بهذا السلوك فعلا ،ويذكر النموذج مرحلة الحصول على المكافآت أو العقاب مباشرة ، إلا أن الدكتور الهاشمي لوكية يرى انه لابد من تقييم للأداء

---

[1] الثقافة التنظيمية وأثرها على سلوك الأفراد في المنظمات، مذكرة ليسانس، إعداد سمير عباس، إشراف، د. الهاشمي لوكية جوان 2004 قسنطينة.

قبل الحصول على المكافآت أو العقاب ،وبهذا يتخلل عملية الدافعية تقييمين: تقييم الأداء وتقييم الإشباع الذي يحصل بعد الحصول على المكافآت أو العقاب، والذي يكون بعده توجه آخر للدافعية.

**النموذج الأساسي للدافعية [1]:**




يعرض هذا النموذج ، الدافعية كعملية متعددة الخطوات كالآتي :

**1.** تؤدي إثارة الحاجة إلى حالة من عدم التوازن (أي توتر)في داخل الفرد الذي يحـــاول تخفيه عن طريق السلوك .

**2.** يبحث الفرد و يختار استراتيجيات لإشباع تلك الحاجات .

[1] السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ،ص168

**3.** ينشغل الفرد في سلوك موجه نحو هدف أو في عمل ما لتحقيق الإستراتيجية المختـــارة ،وتتدخل القدرة ، وهي خاصية فردية هامة ، بين اختيار السلوك ، والســـلوك الفعلـــي وذلك لوجود احتمال بان يكون للأفراد ـــ أو قد لا يكون لهم ـــ الخلفية اللازمـــة أي القدرة والمهارات أو التجربة أو الأساس المعرفي لتحقيق هدف مختار محدد.

**4.** يجري تقويم للأداء بواسطة الفرد ( أو الآخرين ) يتعلق بنجاح أدائه في تحقيق الهـــدف وعادة ما يتم تقويم الأداء الموجه نحو إشباع حاجة تنمية الشعور بالاعتزاز بالعمل من قبل الشخص ، أما السلوك الموجه نحو إشباع الحاجة مالية مثل ( علاوة الجدارة ) ، من جهة أخرى ، فيتم تقويمه بواسطة شخص آخر .

**5.** تمنح المكافآت أو الجزاءات ، اعتمادا على نوعية تقويم الأداء ، وأخيرا ، يقوم الفـــرد بتقدير مدى إشباع السلوك و المكافآت للحاجة الأصلية ، فإذا أشـــبعت دورة الدافعيـــة هذه الحاجة فهنالك حالة من التوازن أو الرضى فيما يتعلق بتلك الحاجة المعينة، أمـــا إذا بقيت الحاجة دون إشباع ، يتم تكرار دورة الدافعية ربما مع اختيار سلوك مغاير.

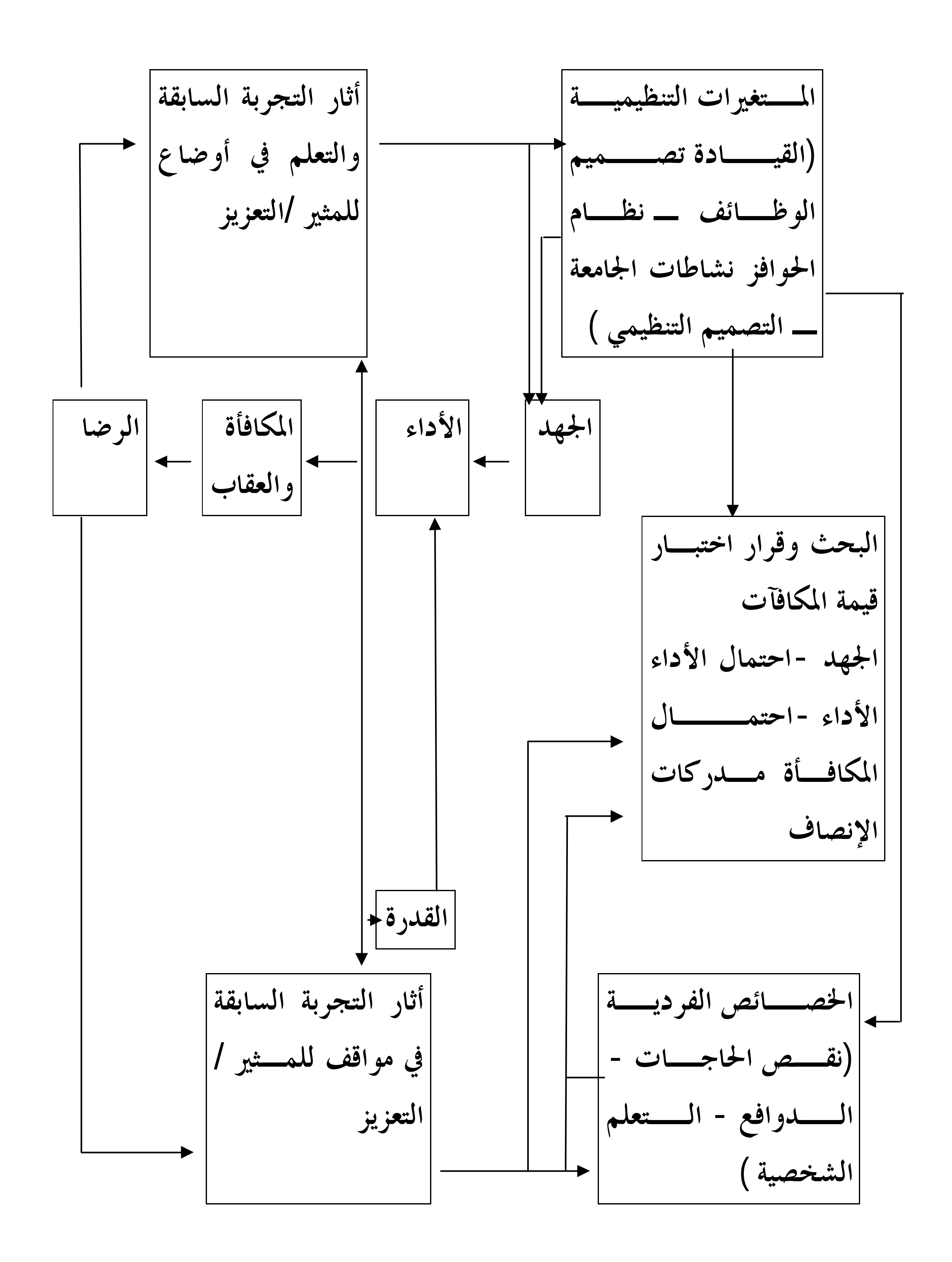
**نموذج متكامل للدافعية [1] :**

بما انه لا توجد نظرية شاملة للدافعية مسلم بها من قبـــل العلمـــاء الســـلوكيين والمديرين الممارسين على السواء ، فلقد تم تطوير نموذج شامل ومتكامل للدافعية عرضـــه صلاح الدين محمد عبد الباقي كوسيلة لتوحيد وتكامل المفاهيم المختلفة للدافعية ولـــيس كمنهج عالمي لها .

تتمثل نقطة الارتكاز في النموذج في الجهد أو مقدار الطاقة التي يبذلها الشـــخص أثناء أدائه لعمله ، فالجهد يتأثر بالخصائص الشخصية و المـــتغيرات التنظيميـــة و بحـــث واختيار أنماط سلوكية محددة ، و يتم تحويل الجهد إلى أداء فعلي عن طريق وسيط هـــو قدرة الفرد ليؤدي العمل المطلوب، وتقدم الحوافز، فيما بعد، على أساس مســـتوى الأداء ويفضي ذلك إلى الرضا. وبذلك يصبح الرضا جزءا لا يتجزأ من عملية الدافعيـــة لأنـــه ينطوي على إشباع حاجة مكتسبة من خلال ممارسة نشاطات وظيفية مختلفـــة وحـــوافز مرتبطة بها، وأخيرا، فان الطبيعة الدائرية أو الديناميكية للدافعية تنتج عن التجربة السابقة والتعلم، وهما التغذية المرتدة والراجعة لمتغيرات العملية التي تم تحديدها من قبل .

---

[1] السلوك التنظيمي مرجع سابق ، ص204




**التناول النظري للدافعية :**

لقد طور الباحثون في مجال الدافعية عدد هائلا من النظريات يمكن حصـــرها في فئتين رئيسيتين هما :

- نظريات الحاجات : والتي تركز على الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها (ماسلو هرز برغ ،الدر فر .... ). وتعرف أيضا بنظريات المحتوى ، لأنها تركز على عوامل تثير السلوك وتقوم على افتراض مؤداه: متى ما توفرت هذه العوامل ، وثارت هذه الحاجات ،فان الفرد سيسلك سلوكا قهريا مجبرا عليه في سبيل تحقيق الإشباع ، وقد وجهت عدة انتقادات لهذه النظريات حول جانبها الميكانيكي ،والمتمثل في الاكتفاء بسرد الحاجات بطريقة تفترض من خلالها بان - الحاجات - متساوية من حيث القيمة ، وبأنه بمعرفة الحاجة يمكن التنبؤ بالسلوك ،رغم اختلاف شخصية وطبيعة الأفراد والمحيط الذي يعيشون فيه .

- نظريات العمليات العقلية أو النسق : التي تفسر الدافعية على أساس العمليات المعرفية التي تحدث عندما يأخذ الفرد قرار بإتباع سلوك معين (فكتور فروم ، أدمس، جون لوك .... ) .وتقوم هذه النظريات على عدة افتراضات منها أن الإنسان كائن عاقل يفكر ويخطط قبل أن يقوم بأي سلوك ، ولا يكتفي بإشباع حاجاته الأساسية فقط ، ومن الانتقادات الموجهة لهذه النظريات ،اعتمادها على الإرادة الذاتية والعقلية في تفسير سلوكات الأفراد ، متجاهلة الجانب العاطفي والانفعالي ،وحتى اللاشعوري في الفرد حيث يمكن أن يكون لهذه الجوانب الأثر الفعال في سلوك الأفراد.

كما ظهر منحى آخر في فهم وتفسير الدافعية ، وخاصة منها تلك المتعلقة بالتعلم والتدريب، وهو المنحى السلوكي الذي يفترض أن الدافعية هي حالة تسيطر على أداء الفرد، حيث تظهر لديه استجابات مستمرة ومحاولات موصولة بهدف تحقيق تعزيز وبذلك يقترن أداؤه لاستجابة ما وتكراره لها بالحصول على معزز، فهي إذن استجابات مرهونة بمعزز محدد ، بذلك يكون الفرد محكوما في أدائه بهدف الحصول على ذلك التعزيز.

### أ- النظريات الكلاسيكية [1]:

وكتمهيد لعرض ومناقشة أهم النظريات المعاصرة، ارتأينا أن نعرج - ولو بلمحة وجيزة - عن أوائل النظريات الكلاسيكية، التي تعتبر المنطلق الأول والقاعدة الأساسية

[1] إشباع الحاجات النفس اجتماعية والمهنية ، مرجع سابق ،ص07

للتنظير في مجال الدافعية ، ومن هذه النظريات، النظريات الكلاسيكية و تستند اغلب نظريات الدافعية قديمها وحديثها ،على مبدأ المتعة ،الذي يقول أن الأفراد يتصرفون بالطريقة التي تحقق لهم المتعة ، وتقلل من الشقاء ، ويرجع هذا المفهوم إلى فلاسفة الإغريق الأوائل وظهر أخيرا في أعمال (لوك - ميل - بنتام **Loke , Milland ,Bentham**)، ثم بدأ الموضوع الأساسي لنظرية الدافعية في التحول من المدخل الفلسفي إلى مدخل نفسي واداري بدرجة اكبر عند نهاية القرن الماضي ، وقد وصفت النظريات الأولى للدافعية الإدارية (**1910- 1960** ) بأنها

نماذج إرشادية ، لأنها تدل أرباب العمل والمديرين على كيفية تحفيز موظفيهم وسنتعرض هنا بأيجاز إلى نموذجين :

**1. الإدارة العلمية O.S.T** : اعتقد فريدريك وينسلو تايلور **Taylor** أن كفاءة الموظف ، تتحسن بدرجة كبيرة بتحفيز العاملين عن طريق نظام الأجر بالقطعة وتصميم العمل بصورة تتيح الاستفادة من الطريقة الوحيدة المثلى ، وتتعلق أهم المشكلات الأساسية لمدخل تايلور، من زاوية الدافعية، بافتراضاته السطحية حول طبيعة الدافعية البشرية ، وبالتحديد فان العامل يتم تحفيزه للعمل بمزيد من المال في حين أشارت جل الدراسات الحديثة إلى أن العاملين يسعون إلى إشباع حاجات عديدة في موقع العمل الحاجة إلى الأمان ، الإنجاز الاجتماعي التقدير .....

**2. حركة العلاقات الإنسانية** : لقد قامت على عيوب مدرسة الإدارة العلمية ، وعلى وجه التحديد هناك وجهان ظاهران :

**1**. من الخطأ النظر إلى كل العاملين على أنهم كسالى يحتاجون للإشراف المستمر ولا يتم حفزهم إلا بالمال .

**2**. التعامل مع الفرد على انه آلة منتجة دون الاهتمام بمشاعره وحاجاته المختلفة

وتميزت حركة العلاقات الإنسانية بثلاث نشاطات إدارية رئيسية :

**أ -** تشجع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية.

**ب-** إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفر قدرا اكبر من التحدي لقدرات العاملين ومن المشاركة في نشاطات المنظمة.

ج- تحسين تدفق الاتصال بين الرئيس و المرؤوسين .

**ب. تناول التحليل النفسي**

بالرغم من أن مصطلح الدوافع ليس من مصطلحات ومفاهيم التحليل النفسي إلا أن هذا الأخير يعتبر نظرية للدوافع ، لان كل ما قدمه للمعرفة الإنسانية من ملموس هو سلسلة من الدوافع اللاشعورية التي تعتبرا لمحددات الأكثر عمقا للسلوكات، هذا من جهة ، ومن جهة أخرى ، اعتبر التحليل النفسي وجود الدوافع شرط مهم لفهم معنى السلوك ، ويؤكد جاك لاكون **Jaque Lacon** (**1956- 1957**) على أن الظواهر التي يبدو أن لا معنى لها ، جاء التحليل النفسي ليبين أن لها معنى خفي ، وعمل على كشفه وتأويله ، حيث أن هذا المعنى الخفي يوجه السلوك الإنساني نحو تحقيق هدف مرغوب فيه ، أو لتجنب حادث أو موقف غير مرغوب فيه ، أي للالتماس لذة أو لتجنب ألم ما. وهكذا يشير التحليل النفسي للدوافع [1].

وقد وضع سيجموند فرويد **S.Freud** نظريته للدوافع بالتدرج ، حيث اكتشف في بداية أعماله ، عند دراسته للهستيريا وجود عنى خفي للاعراض العصابية ، وان الهستيريا هي ناتج صدمة جنسية يتعرض لها الفرد قبل البلوغ ،أو في بداية المراهقة وسماها نظرية إلا غراء (**Seduction** ) إلا انه تخلى عنها بعد فترة قصيرة ،وهذا التخلي سمح بظهور مفهوم جديد للمعنى ،أصبح يعادل مفهوم الدوافع .

فعندما تكلم في **1900** عن اللاشعور أعطى تفسير لتكوينه ،أكد انه يحاول الحفاظ على توازن الفرد أو استرجاعه ،وبالتالي اظهر أن للسلوك الإنساني دوافع لا شعورية و لم يتوقف عند هذا الحد ، بل أكد بعد اهتمامه بالمنتوجات النفسية الشعورية أن الفعل النفسي الذي له معنى شعوري ، يمكن أن يكون له معنى لاشعوري ، ويبقى خفي لصاحبه ، أو بمعنى آخر أن الدوافع اللاشعورية ليست دوافع حقيقية للسلوك ،إنما الفرد هو الذي يظنها حقيقية ليفسر السلوك عن طريقها ويجعله ، مقبولا ومنسجما ، إلا أن الدوافع اللاشعورية يمكن أن تحرك السلوك [2].

---

[1] الدوافع النفسية وعلاقتها بالاستهلاك عند الفرد الجزائري ،ص 53.

[2] المرجع نفسه.

وتكلم فرويد في نظريات النزوات عن تفرع نزوات الإنسان إلى نزوات جنسية ونزوات الحفاظ على الذات ، حيث تتكفل الأولى بالحفاظ على النوع عن طريق التكاثر ،وتعمل حسب مبدأ اللذة ، وتميل للحصول على الإشباع الفوري ،وطاقتها النفسية تعرف الليبيدو ،أما الثانية فتكفل بقاء الفرد على قيد الحياة عن طريق حماية الذات ، وهي مرتبطة بالأنا إذ تحاول الحفاظ على توازن الفرد وطاقتها النفسية تسمى الاهتمام بالأنا .

وبين فرويد في كتابه **Pour Introduire le narcissime** أن الأنا يميل إلى إظهار مجموعة أفكاره وأفعاله منسجمة ،ودوافع الانسجام هذه تسمح للفرد بالحفاظ على الصورة التي يكونها عن ذاته ،إلا انه لم يستطع تصنيف هذه الدوافع في خانة النزوات الجنسية ولا في خانة نزوات الحفاظ على الذات ،لهذا جاء بنزوات جديدة هي النزوات النرجسية ، التي هي تقدير وتقييم الذات ، واعتبرها صنف جديد من الدوافع الأساسية للإنسان ،ثم اعترف بالطبيعة الليبيدية للنرجسية وسماها ليبيدو الأنا ،ثم بعد ذلك لاحظ وجود صراع جذري بين النزوات النرجسية للموضوع ،والنزوات الجنسية النرجسية ،فألغى فكرة وجود تعارض بين النزوات الجنسية ونزوات الحفاظ على الذات ، بل جمعها تحت إطار نزوات الحياة (**EROS**)التي هي دوافع تعمل على المحافظة على توازن وانسجام العضوية [1].

واكتشف في العشرينيات نزوات جديدة سماها نزوات الموت ، وقد توصل إليها بعد فشله في معالجة عصاب الحرب ، وشله في تفسير الحاجة إلى تكرار الألم والكوابيس التي عانى منها مرضاه لشهور وسنوات ، فصرح في البداية أن هذا التكرار يؤدي إلى تحقيق مبدأ اللذة إلا انه تراجع عن تصريحه لما لاحظ أن هذا التكرار ليست فيه لذة إنما يحوي رعبا ،وبالتالي أرجعه إلى مبدأ جديد الميل للتكرار ، ويعني به تكرار نفس الهوامات والرغبات والسلوكات .

وجعل هذا المبدأ الجديد هو مصدر نزوات الموت ، التي تطورت ما بين (**1920- 1923** ) وأصبحت صنف جديد من الدوافع التي لا تقتصر على التكرار فقط

---

[1] سيكولوجية الفرد في المجتمع ، مرجع سابق ،ص40

،بل الحاجة للسيطرة والعدوان ، وتظهر هذه الدوافع في تحطيم ، وإلحاق الضرر والأذى ،وإذلال الذات والغير [1].

وتجب الإشارة أيضا إلى أن فرويد تكلم ما بين (**1905 - 1908**) ، وبعـــده مـــيلاني كلاين في عام **1930** على وجود دوافع المعرفة ، التي يعتبرها فرويد مـــزيج نـــزوي لا يدخل في النزوات الأساسية للحياة ، ولا تظهر إمكانية ربطها بالنزوات الجنسية وإنما هي نزوة نشاطها يرتبط بالحاجة للتحكم ، هذا من جهة ومن جهة أخرى تستعمل كطاقـــة للرغبة في الرؤية [2]

**ج -التناول السلوكي للدافعية**

يقسم الباحثون النظريات السلوكية منذ بدا ظهورها إلى غاية النظريات السلوكية الحديثة إلى ثلاث أجيال كالتالي : [3]

المجموعة الأولى : (**1900 -1937**) ومـــن رواد هـــذا الجيـــل، واطســـون **Watson 1919** ، دان لآب **Dunlap 1932**

المجموعة الثانية : (**1937 -1970** ) مثل **Tolman ,Mouver ,Skinner**

المجموعة الثالثة : (**1975**- فما فوق ) ومنهم :( **Staats1975**) (**Bandura 1977**) (**Ellis1984**)

ولا تعطي النظريات السلوكية نفس الاهتمام والتفسير للسلوك الإنساني ودوافعه ، حيث رفضت المجموعة الأولى هذا المفهوم لأنه خارج عن الدراسة التي يقوم بها علـــم النفس الموضوعي .

أما المجموعة فتعتبر هذا المفهوم مركزي وهو متغير داخلي يدفع الفـــرد للقيـــام سلوكات ، وعبروا عن الدوافع بطريقتين : حيث ذهب فريق إلى اعتبار أن الـــدوافع متغير وسطي بين المثير ورد الفعل ، وذهب فريق آخر إلى القول بان الدوافع ما هـــي إلا مجموعة من الشروط المناسبة و المساعدة على ظهور السلوك [4].

---

[1] الصحة النفسية والتوافق ،مرجع سابق ،80

[2] الدوافع النفسية وعلاقتها بالمستهلك الجزائري ، مرجع سابق ،ص52

[3] الصحة النفسية والتوافق ، مرجع سابق ص88

[4] الدوافع النفسية ، مرجع سابق ، ص 59

أما المجموعة الثالثة فيمثلها الجيل الثالث من السلوكيين ، الذين أهملــوا مفهـــوم الدافعية في بداية السبعينات ، لكن بظهور كل من **Staats 1975** و **Bandura 1977** اهتموا بالدوافع وقدموا فيها نظرية ،واعتبروها لا تقتصر فقط على المفهوم المعرفي بل هي عوامل تفسر حتى الحالات المرضية ، ويمكن استعمالها لتعـــديل الســـلوك أو في المجـــال التربوي.

**د. نظريات المحتوى**

تنظر هذه النظريات للدافعية إما: كعملية خارجية في متناول المنظمات لاستغلالها فيما يحفظ استقرارها ، وهي (المنظمات) التي تتحكم فيها من خــلال أنظمـــة إدارالهـــا وتقدير قيمة وأوقات وظروف تقديم الحوافز لعمالها ، وسنتطرق لأهم هـــذه النظريـــات والانتقادات الموجهة إليها لاحقا .

أو ترى أن الدوافع حالة محددة وعوامل داخلية أو خارجية ، مفروضة على الفرد ولا يمكنه مقاومتها أو تحويلها حسب إرادته.

ويلاحظ انه في كلتا الحالتين لا دخل ولا تأثير يمارسه الفرد على دوافعه ،بل انـــه يخضع لإرادة الإدارة أو الطبيعة البشرية في تكيف دوافعه وإشباع حاجاته . ومن أهـــم النظريات في هذا المجال :

**نظرية ماسلو للحاجات**

حاول ماسلو من خلال أبحاثه الوصول إلى إجابة للتساؤل التالي : ما الذي يحرك السلوك الإنساني ؟ فكانت إجابته أن الحاجات **Besoins** هي دوافع الســـلوك ،وهـــي مرتبة هرميا حسب الأهمية ومرتبطة ببعضها البعض ، وقد وضع عدة افتراضـــات مـــن أهمها [1]

**1.** الإنسان هو كائن يشعر باحتياج لأشياء معينة ، وهذا الاحتياج يؤثر علـــى ســـلوكه فالحاجات غير المشبعة تسبب توترا لدى الفرد و الفرد يود أن ينهي حالة التوتر هذه من خلال مجهود وسعي منه للبحث عن إشباع الحاجة و بالتالي فان الحاجة غير المشبعة هـــي

[1] السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ص 177

حاجة مؤثرة على السلوك ، وبالعكس فان الحاجة التي تم إشباعها لا تحـــرك ولا تـــدفع السلوك الإنساني .

**2.** تتدرج الحاجات في هرم يبدأ بالحاجات الأساسية الأولية اللازمـــة لبقـــاء الإنســـان وتتدرج في سلم من الحاجات يعكس مدى أهمية و ضرورة و إلحاح هذه الحاجات.

**3.** يتقدم الإنسان في إشباعه للحاجات بدءا بالحاجات الأولية الأساســـية ( الحاجـــات الفيزيولوجية ) ثم يصعد سلالم الإشباع بالانتقال إلى الحاجـــة إلى الأمـــام ، فالحاجـــات الاجتماعية ثم حاجات التقدير ، وأخيرا حاجات تحقيق الذات .

**4.** إن الحاجات غير المشبعة لمدة طويلة ، أو التي يعاني الفرد من صعوبة في إشباعها قـــد تؤدي إلى إحباط و توتر حاد قد يسبب آلام نفسية و يؤدي الأمر إلى العديد من الوسائل الدفاعية التي تمثل ردود أفعال يحاول الفرد من خلالها أن يحمي نفسه من هذا الإحباط.

**5.** إن شبكة الحاجات معقدة بحيث قد توجد عدة حاجات من نفس المستوى تـــؤثر في نفس الوقت على السلوك الإنساني .

**6.** لا يهتم الإنسان بالحاجات العليا أو الراقية إلا إذا اشبع الحاجات الأولية أو الأساسية.

**7.** توجد عدة طرق لإشباع الحاجات العليا بخلاف الحاجات الأولية .

وحسب ماسلو توجد خمسة فئات من الحاجات عند الإنسان و هي مرتبة حسب الأهمية بحيث تشكل هرما ، وهناك من الكتاب من يضيف مســـتوى ســـادس يـــدعى الحاجة للمعرفة :

- **الحاجات الفيزيو لوجية :** و تمثل نقطة البداية في هرم ماسلو، و تتحـــدد في الأكـــل والشرب و الملبس والنوم .... و هي اكثر الحاجات هيمنة و سيطرة ففي حالـــة عدم إشباعها تتلاشى كافة الحاجات الأخرى من الوجود ، حيث أنهـــا تعتـــبر أساسية للبقاء [1].

- **حاجات الأمن و الحماية** و تشمل حماية الإنسان لذاتـــه و ممتلكاتـــه ، و في المجـــال التنظيمي فان الأمن و الحماية يأخذ شكل الأمن الوظيفي و ضمان بيئة تنظيميـــة آمنة ، وبالرغم من الاعتمادية المتبادلة بين المنظمة و العاملين في تحقيق أهداف كل

[1] السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ،ص178

منهما ، إلا أن العاملين اكثر اعتمادا على المنظمة في إشباع حاجاتهم المختلفة وهذه الاعتمادية تجعل الأفراد بحاجة إلى التنبؤ في البيئة التنظيمية في ما يتعلق بالكثير من الأمور مثل الأمن الوظيفي ، و الترقية و العدالة و المساواة في المعاملة[1]

- **الحاجات الاجتماعية :** تتمثل في الحاجة إلى الانتماء و الصداقة و العاطفة و القبول الاجتماعي حيث يميل الفرد إلى تكوين العلاقات الاجتماعية القائمة على الود والتعاطف ، ويسعى ليجد مكانة له ضمن التي يعمل معها أو ينتمي إليها .

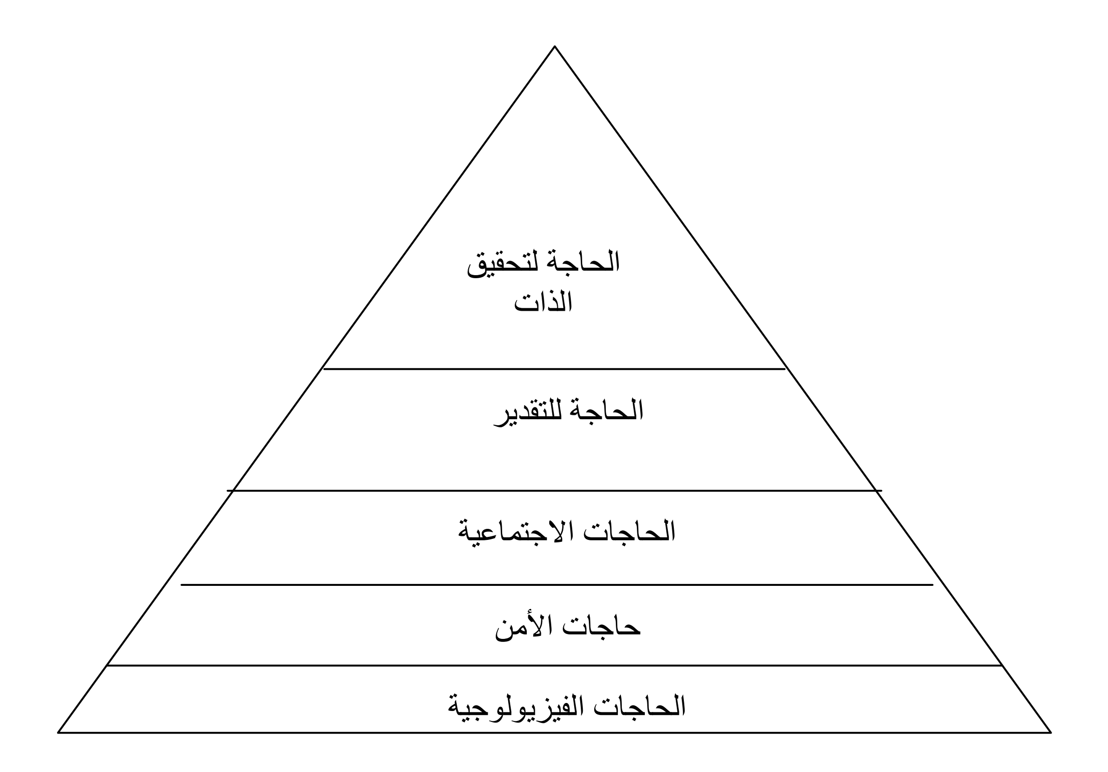
- **الحاجات الخاصة بالمكانة والتقدير** و تمثل موقفا أعلى سلم ترتيب الحاجات و يمكن إدراكها من جانبين :

**أ -** جانب داخلي ويتعلق بالمكانة الذاتية ، و الحاجات المتعلقة بالثقة بالنفس و الاستقلال و القدرة على الإنجاز و الأهمية و المعرفة .

**ب -** جانب خارجي : و يتعلق بالسمعة و الحاجة لان يكون للفرد وضعا اجتماعيا مقبولا، و التقدير وكسب الاحترام من الآخرين .

**حاجات تحقيق الذات :** وتمثل حاجة ما يستطيع الفرد أن يكونه ، وتشمل حاجات تطوير قدرات الفرد الكامنة، وهي قمة الحاجات في هرم ماسلو وتتعلق بالحاجات الخاصة بنجاح الفرد في التعبير عن ذاته وتطوير وتكوين شخصيته و القدرة على الإبداع و الابتكار، أو كما يقول ماسلو: هي التطلع لان يكون الشخص كل ما يستطيع أن يكون . و بمعنى آخر الكفاح من اجل إدراك أقصى القدرات الذاتية .

[1] السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ،مرجع سابق ص282




**شكل هرم الحاجات لأبرا هام ماسلو** [1]

يلاحظ أهمية الحاجات أهمية الحاجات الفسيولوجية من اجل البقاء حيث تسود في المستوى الأدنى ،وعندما يتم إشباعها بدرجة مرضية ينتقل الفرد إلى الحاجة التي تليها في الأهمية وهي الأمن والحماية، لان الحاجة المشبعة لم تعد دافعة ، ولكن الحاجة غير المشبعة تبدأ بدفع الفرد للتحرك، لذلك فعندما تشبع الحاجات الفسيولوجية تبدأ حاجات الأمن بالدفع نحو السلوك ،وبعد ذلك تظهر الحاجات الاجتماعية من كون الإنسان كائنا اجتماعيا بطبعه وقد أشارت الدراسات إلى أن الأفراد الذين يعملون بمفردهم بمعزل عن الآخرين لا تتوفر لديهم الرغبة في العمل، ويعزى ذلك إلى العزلة والوحدانية ، كذلك بينت دراسات أخرى أن الأقسام والوحدات الإدارية التي تمنح أفرادها مستوى متدنيا من التفاعل الاجتماعي والاتصال مع الغير لديها نسبة دوران العمل . وعلى أية حال فان إشباع الحاجات الاجتماعية في موقع العمل مقيد إلى حد بعيد بالتكنولوجيا المستخدمة في الأداء وفي الظروف المادية لتصميم العمل .

[1] السلوك التنظيمي ،مرجع سابق ،ص179

وتمنح حاجات التقدير والاحترام إدارة المنظمة مجالا واسعا لخلق بيئة تنظيمية تعمل على إشباع هذه الحاجات ، وهذه الحاجات غير محدودة الإشباع . ومن ناحية تنظيمية يعتمد إشباعها بشكل أساسي على السياسات الإدارية والسلوك القيادي، وهذه الحاجات تظهر لدى المديرين أقوى منها لدى المرؤوسين ، لذلك تعطى أهمية في مجال دفع وتحفيز الإداريين .

وتمثل حاجات تحقيق الذات الحاجة إلى إدراك إمكانية تطور وتقدم الفرد إلى أقصى درجة ، إذ لا يتم إشباع هذه الحاجة بالكامل ، وهي مهمة لأولئك الذين استطاعوا إشباع بقية الحاجات في سلم ماسلو بدرجة مقبولة .

ورغم أن تصنيف ماسلو لحاجات الإنسان يعتبر من أهم واشمل التصنيفات التي ظهرت في علم النفس والعلوم الإدارية والتنظيمية واستخدامه في مجالات كثيرة كالإدارة و التنظيم ، وكذا جذبه لاهتمام كثير من الكتاب والباحثين ، إلا أن هناك عدة ملاحظات تستحق الذكر عند دراسة سلم ماسلو للحاجات أهمها [1]:

-قد لا ينتقل الإنسان من حاجة منخفضة إلى حاجة أعلى منها بنفس الترتيب الذي جاء به ماسلو ،فقد يشبع الإنسان حاجاته الذاتية قبل إشباعه لحاجاته العاطفية أو الاجتماعية مثلا.

وتشير بعض الدراسات إلى أن الترتيب الهرمي للحاجات ، هو ترتيب اصطناعي ، إذ أن جميع هذه الحاجات متداخلة ومتفاعلة مع بعضها البعض لدى الفرد الواحد ،بينما أشارت دراسات أخرى إلى أن تطبيق نظرية ماسلو والاختلاف في ترتيب الحاجات مرهون بالعوامل البيئية والاختلافات الثقافية، ومثال ذلك الدراسات التي أجريت في مجال مقارنة سلم الحاجات عند الموظفين في الشركات الأمريكية والمكسيكية، والتي أظهرت أن حاجات تحقيق الذات عند المديرين في الشركات الأمريكية كانت غير مشبعة بشكل عال ، بينما كانت تلك الحاجات تمثل الحاجة الثانية المشبعة بشكل عال عند الموظفين في الشركات المكسيكية .

[1] السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ،ص181

- أن إدراك الحاجات التي يراد تحقيقها أو الوزن الذي يعطى لإشباع كل حاجة يختلف من فرد لآخر فرئيس مجلس الإدارة مثلا يعطي أهمية كبيرة للحاجات الذاتية في حين يعطي عامل الإنتاج أهمية كبيرة للحاجات الفسيولوجية أو حاجات الأمن أو الحاجات الاجتماعية ، وفي هذا السياق وجد كيرت تاوسكي أن الأجر

كان أهم الأشياء التي كان يريدها عمال الإنتاج ، بينما أعطى الإداريون أهمية اكبر لحاجات التقدير والاحترام من الآخرين واثبات الذات .

كذلك أشارت دراسات أخرى إلى أن المديرين في إسبانيا وبلجيكا اكثر إشباعا لحاجات التقدير والاحترام من حاجات الأمن والحماية .

- أن الأشخاص يختلفون في الطريقة التي يشبعون بها حاجاتهم، أو القدر الذي يكفي لإشباعها ، فحاجة السكن مثلا توجد لدى كل من العامل والمدير، ولكن الأول ربما يرضيه مترل صغير، بينما يريد الأخير مترلا كبيرا أو فيلا.

كذلك قد يختلف عاملان في نفس الوظيفة فيما يريدان من مسكن، وقد توجد حاجات إثبات الذات عند موظف في إدارة البحوث ومهندس في إدارة التصميم ، ولكن الأول يجد في جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها وكتابة تقرير عنها، وتقديم اقتراحات لرئيسه بشأنها، ورضا هذا الرئيس عن التقرير يعتبر إثباتا لذات العامل ، بينما يتصور المهندس أن إثبات ذاته مرهون بتقديمه لاختراع جديد مثلا .

- أن اختلاف الأشخاص في درجة إلحاح حاجاتهم ، أو القدر الذي يكفي لإشباعها يتحدد تبعا للفرص التي يجدونها أو الوسائل التي تتيحها المنظمة، فقد يلتحق خريج جامعة في اختصاص معين مثلا بمنصب عمل في منظمة ما وعنده حاجة لإثبات الذات، ولكنه لا يستطيع إشباعها نتيجة طبيعة العمل (بسيط ) التي لا تتماشى مع قدراته ومعلوماته والمهارات التي اكتسبها في الجامعة ، الأمر الذي يضطره للبحث عن عمل آخر أو يطلب من رئيسه أن يكلفه بأعمال اكثر أهمية وإشباعا لحاجة إثبات الذات عنده، أو قد يرضى بالواقع ويخفض درجة الأهمية التي يعطيها لحاجة إثبات الذات

- أن الزمن عامل مهم فيما يريد الفرد إشباعه من حاجات، فالحاجات غير المهمة لعامل ما في وقت معين ، قد تصبح مهمة في وقت آخر، وما كان مهما اليوم قد يصبح ثانويا غدا ، ومقرون بالزمن تلك الجماعة أو غيرها التي يقيم معها الفرد علاقاته، فقد يكون

لهذه الجماعة تأثير في تغيير حاجات الفرد ، أو تغيير القدر الذي يكفي لإشباعها فالعامل الجديد الذي يلتحق بالمنظمة قد لا يريد في البداية إلا وظيفة ثابتة وأجرا معقولا ولكن بعد مرور فترة زمنية قد تستجد عنده حاجات أخرى نتيجة احتكاكه بعمال آخرين

كرغبة في الحصول على تقدير رئيسه أو احترام زملائه له وقد يتغير أيضا القدر الذي يكفي - في نظره - لإشباع هذه الحاجات ، فالأجر الذي كان يراه كافيا لأول مرة عند التحاقه بالمنظمة ، يراه بعد مدة زمنية غير كاف ويرغب في اجر أعلى.

ويرى الباحث ملاحظة فيما يخص إفراد كل مستوى من المستويات في الهرم على حدى بالإشباع ، ومفاد فكرته أن الفرد قد يستغل بعض المستويات من الحاجات في إشباع الحاجات الأخرى وكثيرا ما يقصد مجموعة من المستويات في أن واحد، كأن يقصد من وراء وظيفته إشباع الحاجات المادية الفسيولوجية، والحاجات الاجتماعية وحاجات التقدير ،و حتى الوصول إلى التفكير في إثبات الذات أحيانا، وهذا ما يؤكد تحرك العديد من أنواع الحاجات وتفاعلها في أن واحد ، وهناك دليل آخر على نشاط هذه المستويات مع بعضها البعض ويتمثل في تأثير بعضها على البعض الأخر وسواء في حالة الإشباع أو الإحباط ، كتأثير انعدام الأمن أو إحباط الحاجات الاجتماعية على إحباط حاجات التقدير الاجتماعي كاتجاه صاعد في الهرم ، أو تأثير حاجة تحقيق الذات على حاجة التقدير الاجتماعي كاتجاه هابط ، وكمثال أول نأخذ الفرد الذي يسكن بيتا متواضعا في المجتمعات الطبقية لا يمكنه التفكير في كسب مكانة اجتماعية مرموقة وتقدير من الآخرين ، وكمثال ثاني الفرد الذي أحبطت كل محاولاته أمام زملائه أو رئيسه في العمل في إثبات ذاته من خلال محاولته لتقديم الجديد ، لا يشعر فقط بإحباط هذه الحاجة وإنما يتعدى شعوره إلى الإحساس بانهيار قيمته وتقديره الاجتماعي.

والتأثير الملاحظ في الاتجاهين - صاعد، أو هابط - يبرز ملاحظة أخرى تخص الترتيب التصاعدي المفترض أثناء محاولة تحقيق الإشباع ، فالنظرية تفترض انه لا ينتقل الفرد إلى مستوى أعلى في الإشباع إلا إذا حصل على الإشباع الكامل أو التقريبي على الأقل للمستوى الأدنى منه ، فإذا كان التأثير متبادلا صاعدا أو هابطا فمن باب أولى أن يكون الإشباع في الاتجاهين ممكنا.

ومن خلال ما سبق ذكره يتضح أن ماسلو وضع تصنيفا عاما لحاجات الإنسان ، وهو لاشك تصنيف مفيد لأنه يحتوي على أهم الحاجات الإنسانية التي يرغب الفرد في إشباعها ، فير أن هذه الفائدة لا تكتمل إلا بدراسة هذه الحاجات في إطار من ظـــروف المنظمة والفرص المتاحة لإشباعها والوسائل المستخدمة لذلك والوزن الذي يعطيه الفـــرد لكل حاجة منها والقدر الذي يراه كافيا لإشباعها وتأثير عامل الزمن في كل هذا .

**2 ـــــ نظرية X و Y لدوغلاس ماك غريغور Douglas Mc Gregor**

قدم عالم النفس الاجتماعي ماك غريغور (**1906 -1964** )وجهة نظره الخاصـــة بطبيعة البشر ، حيث قام باختبار افتراضات أساسية عن السلوك البشري ، وعرض مـــن خلال ذلك نظريتين مختلفتين للطبيعة البشرية اسمأهما نظرية **X** و **Y** في كتابه الموسوم :"الجانب الإنساني لمشروع الاعمال " ، المنشور سنة **1960.**

ومن خلال اتصالاته بالمديرين ،لاحظ وجود فئتين منهم ، وقد استخدم الرمزين **X** و **Y** لأنه لا يريد أن يحكم على المضمون بوصفه "جيدا" أو" رديئا" أو" متشـــددا" أو "متساهلا" لكنه يوصي باختبار النظريتين عمليا ، لأنهما تمثلان مـــوقفين متعارضـــين ،وبالضرورة سيكون الحكم بالنسبة لصالح فئة على حساب أخرى .

وتنطلق نظرية X من افتراض مؤداه أن الفرد العادي هو كسول بطبيعته لا يحبذ العمل ، ولا يعمل إلا قليلا ، لا طموح له ويكره المسؤولية أي انه يفضل أن يقاد بدلا من أن يكون قائدا ، كما انه إنسان منغلق داخليا لا تهمه أهداف المؤسسة ،وإنما تهمـــه ذاته فقط أضف إلى ذلك فهو يرفض التغير وأمام هذه الافتراضات تصبح الإدارة مرغمة على التدخل لتوجيه طاقات الأفراد ودفعهم ومتابعتهم ومراقبة أعمالهم .وتغيير سلوكهم .بما يتوافق وحاجات المؤسسة ، وإلا سادهم التراخي والملل واللامبالاة ... ولكي تستطيع الإدارة تحقيق أهدافها عليها أن تبدوا قوية ومتشددة في مواجهة سلوك الأفراد، وأدوات الإدارة في هذا السبيل تتمثل في الإشراف والرقابة المباشرة والممكنة ، والملفت للنظـــر أن استخدام هذه السياسة مرهون بإرادة الإدارة لا إرادة الأفراد [1].

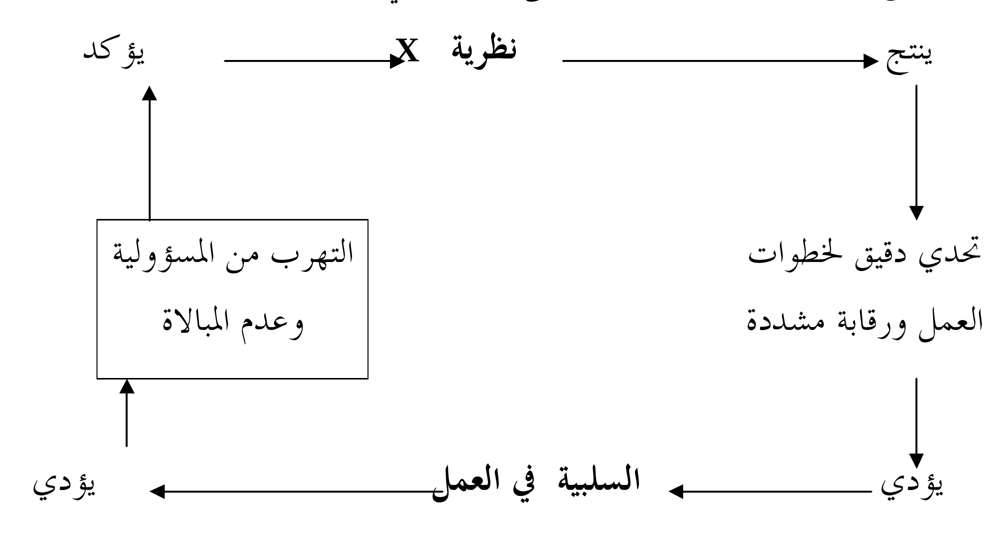
[1] تنمية الموارد البشرية ، مرجع سابق ص85

أما نظرية **Y** فتنهض على أن الإنسان بطبيعته راغب في العمـــل ولـــه القـــدرة والفعالية في ذلك ، وهو مستعد لتحمل المسؤولية ويسعى لتنمية أهداف المؤسسة ،ومـــا على الإدارة إلا توفير الشروط الملائمة لتنمية قدراته وتحقيق أهدافه ، وان تحـــرره مـــن الرقابة المباشرة وتترك له الحرية في توجيه أنشطته وتحمل مسؤولياته لإشباع حاجاته

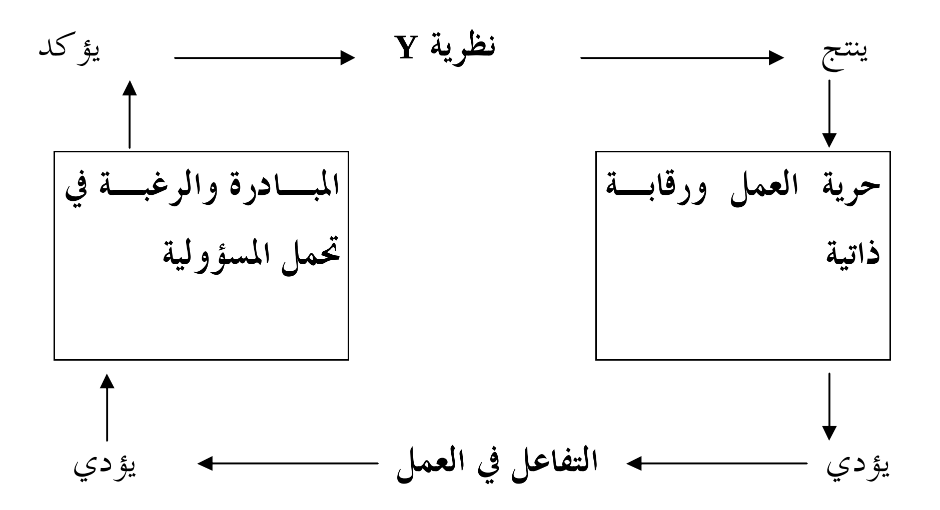
واثبات ذاته ، ولهذا يكون من المفيد للإدارة تفويض سلطاها لمواردهـــا البشـــرية وفسح المجال أمامهم للمشاركة في اتخاذ القرارات .

يبدوا أن النظريتين السابقتين تختلفان بشكل واضح في الافتراضات التي تنطلقان منها وقد اعتبرهما ماك غريغور بمثابة حالتين لفئتين من المديرين . فأما أن يتـــبنى المـــدير النظرية الأولى ، وأما النظرية الثانية كل على حدى، ولا يمكن الجمع بينهما ، لان النظرية الأولى تعتبر متشائمة ومتشددة ، حيث تكون الرقابة مفروضة و مستمرة . وفي المقابـــل فان الفلسفة التي تقوم عليها النظرية **Y** هي فلسفة متفائلة ومرنة ، كما أنها تزاوج قـــدر المستطاع بين حاجات الفرد و حاجات المؤسسة .

ويمكن تصور نظرية **X** و **Y** على النحو التالي [1]:




[1] السلوك التنظيمي ،مرجع سابق ، ص173




**مناقشة :**

يبدوا من أفكار ماك غريغور انه يعتقد بوجود نوعين من الـدوافع ، فحينما تتكلم النظرية عن النمط X من العمال، نستشف منها نوعا من الدوافع المجبر عليها الأفراد ، حيث أن الإدارة هي التي توجه وتدفع العمال إلى العمل والإنجاز في حين أن العمال لا رغبة ولا دوافع لديهم ، ففي مثل هذه الحالة يكون الدافع والحافز سواء كلاهما خارجي والأفراد مجبرين على اتجاه معين ومحدد للسلوك ،وهذا ما يتنافى مع الطبيعة النفسية الداخلية للدوافع ، والمتغيرة و المتداخلة أسباها ونتائجها ، وطبيعة الإرادية لدى أصحاها .

وتبقى النظرية الثانية اقرب للواقع ، من حيث تفسيرها وتحليلها لدوافع الأفراد وحريتهم في توجيه سلوكهم ،والتفاعل العقلاني بين الأفراد ومنظماقم ، إلا أنها لم تفسر الدورة الكاملة لعملية الدافعية و لم تتناول تفصيلا للدوافع الإنسانية ، بل تكلمت هذه النظرية عن نمطين من التعامل بين الأفراد والإدارة .

**نظرية كريس أرجريس Chris Argyris :**

تتناول هذه النظرية الدوافع من حيث ثبوت فطريتها ، وتوقفها عند سن معين وذلك بتوقف النمو الجسمي للفرد ،في حين يستمر نموه العقلي والوجداني بالنمو والتطور، لتحقيق خصائص الشخصية السوية .

وقد أوضح كريس أرجريس في كتابه "الخصـــائص الفرديـــة والمنظمـــات" أن الإنسان له دوافعه الفطرية والمكتسبة من خلال نموه ، وتطوره من حالة عدم النضـــج إلى حالة النضج ، وهذا الانتقال يتم عبر مجموعة من التغيرات التي يعيشها الرد وهي :

- ينتقل الفرد من الحالة السلبية كطفل إلى الحالة الإيجابية والنشطة كراشد.
- ينتقل الفرد من مرحلة الاعتماد على الغير إلى مرحلة الاعتماد على النفس والاستقلالية التي تميز الإنسان البالغ .
- تتنوع طرق سلوك الفرد بتقدمه في العمر الزمني .
- ينتقل الطفل من عالم صغير ومحدود إلى عالم واسع له مدلولاته واستثاراته .
- يتغير المدلول الزمني للفرد من مجرد إدراكه للحاضر ليشمل الماضي والحاضر والمستقبل
-ينتقل الفرد من عدم القدرة إلى القدرة على السيطرة على ذاته وإدراكها [1].

**مناقشة :**

ويلاحظ على تناول هذه النظرية لدوافع الطفل على أنها : سلبية ، عاجزة ،غـــير فعالة ، ضيقة و محدودة ، وكأنها لا دور لها في حياة الطفل ، رغم أنها كافية له حســـب سنه ليعيش طفولته ، ويتطور في نموه ،ليبلغ الدوافع المتطورة والقادرة والفعالة في المجتمع والتنظيم .

لقد قدم أرجريس مفهوما هاما عن الدوافع، حيث أوضح تطورها عـــبر الـــزمن تنوعها من خلال الأحداث التي يعيشها الفرد، وتفاعلها مع كل ما هو جديد ،كما الفت الانتباه إلى العوامل المؤثرة في دوافع الأفراد؛ من تعلم وبيئة وسن وغيرها من العوامل التي يمكن أن تستخدمها المنظمة في تطوير دوافع أفرادها ، وتوجيهها نحو تحقيـــق أهـــدافها ولكن ما تجدر الإشارة إليه هو انه لا يمكن بأية حال من الأحوال اعتبار دوافع الأطفـــال عاجزة أو ضعيفة أو غير فعالة فهي أولا وأخيرا لما خلقت من اجله .

والإدارات المتميزة في نظر كريس أرجريس ، هي تلك التي تسعى لتامين الشـــقين من الاحتياجات لعمالها ( المادية والذاتية )، وتعمل دائما على وضعهم في مراكز العمـــل التي تتوافق مع ميولهم ورغباتهم ، وهذا من شانه أن يؤدي حتما إلى تنفيذ الأهـــداف

[1] السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص174

بأقل التكاليف بالنسبة للمؤسسة ، فتوزيع الإدارة للعمل علـــى العـــاملين دون مراعـــاة لكفاءاتهم وميولهم ومؤهلاتهم ورغباتهم الفردية من شانه أن يؤدي في نظـــر كـــريس أرجريس إلى[1] :

-محاولة العامل بشتى الوسائل إثبات قدراته الفردية في تنفيذ العمل الموكل إليه، حـــتى ولو كان هذا العمل يحتاج إلى كفاية أفضل مما يتمتع به العامل من قدرات ، وهذا مـــن شانه أن يخلق جوا من التنافس غير المتكافئ بين الأفراد ، ويقطع الطريق على العاملين في تحقيق طموحاتهم وأهدافهم ، الأمر الذي يحملهم على ترك العمل وتغييره .

-قد لا يكون ترك العامل للعمل الحل الأمثل بالنسبة له ، فقد يفقد التعويضات المادية على خدمته الطويلة في العمل مما يجعله أحيانا يحجم عن ترك العمل وتغييره ، للاســـتفادة من الامتيازات المذكورة ، لكنه سيلازمه شعور دائم بخيبة الأمل وعدم القدرة على تحقيق الأهداف ، مما سيضطره للقيام ببعض التصرفات السلبية في العمل .

**نظرية رنسيس ليكرت Rensis Likert :**

تتنأول هذه النظرية الدوافع من حيث النظام الإداري المناسب ، والمساهم الأكبر في استثارة الدافعية ،على غرار نظرية ماك غريغور ، حيث يرى ليكـــرت أن النظـــام الأنسب للإدارات لاستثارة ودعم دافعية موظفيها ، هو النظام المشارك .

ويتمثل هذا النظام في وجود علاقة بين القائد والمرؤوسين ،تستند إلى الثقة التامة وفي هذا النظام يشارك الجميع ي اتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة ، وتســـتغل القـــدرات لأقصى حد ،خاصة في حالة توافر المعلومات لجميع العاملين ومشاركتهم في القـــرارات الحيوية .

وعلى ضوء ذلك ومن وجهة نظر الدافعية في المجال الوظيفي ،يعتبر هذا النظـــام المساهم الأكبر في استثارة الدافعية والاستثمار الإيجابي من قبل العاملين فيما يقومون بـــه وتدل نتائج الدراسات والبحوث في هذا السياق بان الأداء الجيد والمعنويـــات المرتفعـــة والاتجاهات الإيجابية والعلاقات الحسنة بين العاملين مرتبطة دائما بهذا النظام .

[1] المرجع نفسه ،ص175

على عكس النظام الاستبدادي المطلق الذي يتسم بالعقوبات دون أي مجال للمكافآت ، أو النظام الاستبدادي الخير الذي يعتبر امتداد للنظام السابق إلا انه يوفر الفرص لبعض المكافآت من حين لآخر ،أو النظام الاستشاري الذي وان اخذ فيه القائد برأي العمال إلا أن الحق يبقى للإدارة بالقبول أو الرفض . وهذه أنظمة تعتبر كلها قاتلة لدافعية العامل وان تفاوتت في الدرجة بين القمع والكبت والإهمال .

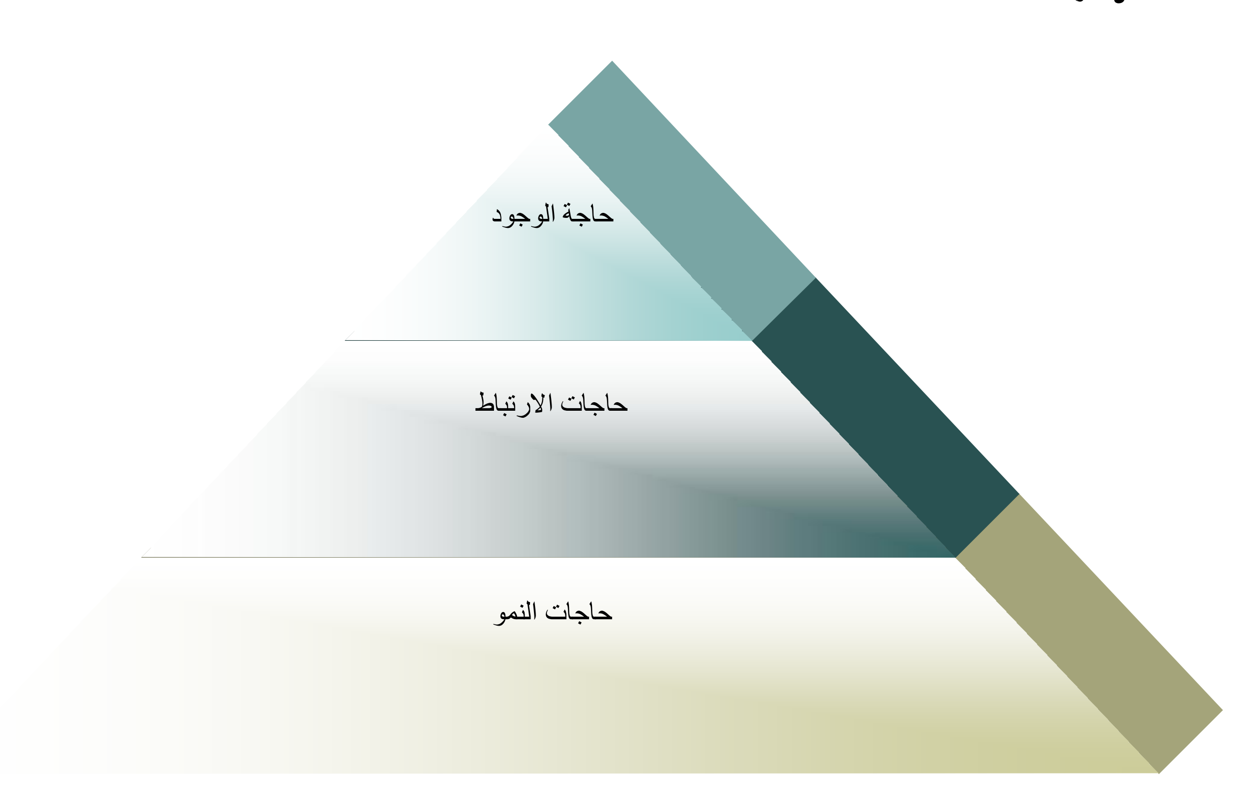
**نظرية كلاتين الدرفر (E.R.G) Clayton Alderfer** :

على غرار نظرية ماسلو أو كبديل لها قدم الدرفر **1972** تلخيصا للحاجات الخمس التي نادى بها ماسلو في نظريته من خلال ثلاث حاجات إنسانية لتفسير عملية الدوافع البشرية ، وهذه الحاجات هي [1]:

1. **حاجة الوجود (البقاء) : Existance Needs** وهي الحاجات التي يتم إشباعها بواسطة عوامل البيئة
كالأكل والشرب والراتب وغير ذلك ، وتماثل الحاجات الفسيولوجية والأمن عند ماسلو
2. **حاجة الارتباط (العلاقات والانتماء) : Related Needs** وهي الحاجات التي تركز على العلاقات والصداقات والتقبل من طرف الآخرين ، للحصول على الرضا . وتقابل هذه الحاجات حاجات الأمن والحاجات الاجتماعية في هرم ماسلو .
3. **حاجات النمو Growth Needs** : وهي الحاجات التي تهتم بتطوير المهارات والقدرات وتحقيق الذات في الوظيفة . وينتج إشباع حاجات التطوير عن تولي الشخص لمهام لا تتطلب فقط استخدام الفرد لقدراته بالكامل ، بل قد تتطلب أيضا تطوير مقدرات جديدة لديه . وتماثل هذه الحاجات حاجات تأكيد الذات وبعض حاجات تقدير الذات والاحترام في هرم ماسلو .

---

[1] السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص183




**تمثيل الحاجات بنظرية الدرفر [1]:**

أن مواجهة الفرد لصعوبات بالغة في إشباع الحاجات يؤدي به إلى نوع من التوتر الحاد أو ما يطلق عليه الإحباط **Frustration** . ولكن حسب نظرية ماسلو يعد علاج هذا الإحباط عسيرا جدا أن لم يكن مستحيلا . فاشتراط نظرية ماسلو التدرج المنظم

خلال عملية الإشباع يستلزم إشباع المستويات الدنيا قبل التطـرق إلى إشـباع المستويات العليا ، أما الدرفر فيجيز نكوص الفرد من المستويات العليـا إلى المسـتويات الدنيا خلال عملية الإشباع .

حيث تختلف نظرية الدرفر عن نظرية ماسلو في كيفية تحرك الفرد وانتقاله من فئة إلى أخرى إذ يرى الدرفر أن الفرد يتحرك إلى أعلى أو أسفل على سلم الحاجـات ، أي انه في حالة إخفاق الفرد في محاولته لإشباع حاجات النمو تبرز حاجات الارتباط كقـوة دافعية رئيسية تجعل الفرد يعيد توجيه جهوده لإشباع حاجات المرتبة الدنيا . وقد نـوه الدرفر بان هناك متغيرات عدة يمكن أن تؤثر على الأهمية النسبية لهذه الحاجات و أولوية إشباعها من بيئة إلى أخرى .مثال ذلك: الفرد الذي يفشل في الوصول إلى مركز وظيفي

[1] السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ،ص 296

مرموق قد يلجا إلى تقوية علاقاته الاجتماعية مع الآخرين ، كذلك إذا لم تسمح سياسات المنظمة وأنظمتها للفرد بإشباع حاجات النمو والتطور ، قد يوجه الفرد جهوده نحو إشباع حاجات الوجود والارتباط [1].

**نظرية العاملين لفريدريك هرز برغ Ferderic Herzberg** [2]

قام فريدريك هرز برغ بناءا على دراسة أجراها بتنمية نظريته التي أطلق عليها " نظرية العاملين"**BifactorialTheory** (العوامل الدافعة **Motivators**) و(العوامل الوقائية **Hygiene Factors**) واستطاع أن يتوصل إلى الفصل بين نوعين من المشاعر الدافعة : الرضا و الاستياء . وان العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف تماما عن العوامل المؤدية للاستياء كما يتضح في الشكل التالي :

شكل يمثل العلاقة بين الرضا و الاستياء حسب وجهة نظر هرز برغ .

| | |
|---|---|
| **العوامل الدافعة** | **Motivators** |
| **الرضا Satisfaction** ← | **عدم الرضا Dissatisfaction** |
| **العوامل الوقائية** | **HygieneFacyors** |
| **عدم استياء No Dissatisfaction** ← | **استياء Dissatisfaction** |

- **مجموعة العوامل الوقائية** : ويدعوها أحيانا بالعوامل اللاإشباعية ،لان عدم وجودها يؤدي إلى حالة عدم الرضا ، بينما وجودها وتوافرها لا يؤدي إلى دفع الأفراد ،ويحددها في المجالات التالية : سياسات المؤسسة وإدارتها ، نمط الإشراف، العلاقات بين الأفراد ظروف العمل المادية، الراتب والمركز الاجتماعي والأمن الوظيفي .

[1] السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، مرجع سابق ،ص 297

[2] السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ص186

- **مجموعة العوامل الدافعة :** وهي التي يطلق عليها عادة اسم العوامل الإشباعية ، وهي تلك العوامل المرتبطة بالعمل وعمل في حالة وجودها على بناء درجة عالية من الرضى والدفع لدى الموارد البشرية ، وتتمثل في : الشعور بالإنجاز في العمل ، الإدراك الشخصي لقيمة عمله نتيجة لإتقانه العمل ، طبيعة الوظيفة ومحتواها ، المسؤولية ، فرص التقدم والتنمية ، نمو الشخصية وتطورها [1].

وخلاصة القول أن العوامل الوقائية عند هرز برغ وهي التي يتعلق أساسا بالظروف والعوامل المحيطة بالعمل ، تسبب درجة عالية من عدم الرضى عندما لا تكون موجودة لكنها لا تؤدي إلى الدفع والتحفيز عند وجودها ، بينما العوامل الدافعة وهي التي تتعلق بمحتوى العمل ، أي بماهية العمل وإنجاز الفرد لذلك العمل ، والاعتراف الذي يحصل عليه من خلال تأديته لذلك العمل فأنها عند توافرها تؤدي إلى الدفع والحفز والرضى و، ولكنها لا تسبب الكثير من عدم الرضى عند غيابها .

**نظرية التعزيز سكينر Skinner** [2]:

من أهم رواد هذه النظرية في مجال السلوك التنظيمي سكينر، ومحور هذه النظرية العلاقة بين المثير والاستجابة . وترى أن سلوك الإنسان على نحو معين هو استجابة لمثير خارج. والفرد يستجيب للعوائد . والسلوك الذي يعزز بالمكافئة يستمر ويتكرر ، بينما السلوك الذي لا يعزز سيتوقف ولا يتكرر . وإذا ما كانت نتيجة السلوك تشكل خبرة سارة وإيجابية للفرد، زادت احتمالات تكرار هذا السلوك مستقبلا. والعكس صحيح ،إذا ما نتج عن السلوك تجربة سيئة وسلبية، فانه من المحتمل أن يضمحل السلوك ويتجنبه الفرد مستقبلا . وتتفاوت فاعلية المثير في إحداث السلوك المرغوب فيه عند الأفراد حسب عدد مرات التعزيز التي تصاحب ذلك السلوك ،وعلى قوة التأثير الذي يتركه وعلى اقتران التعزيز بالاستجابة .

ومن وجهة نظر سكينر فان المكافآت هي المعززات التي تهدف إلى استمرار استثارة السلوك الإيجابي عند الأفراد . ولكن ما يعتبر معززا عند فرد قد يكون غير ذلك عند فرد آخر .

---

[1] تنمية الموارد البشرية ، مرجع سابق ،86

[2] السلوك الإنساني في منظمات الاعمال ، مرجع سابق ، ص، 297،298

اعتمد سكينر على أسلوب تعديل السلوك التنظيمي في نظرية العزيز والذي يرتكز على المبادئ التالية :

**1.** أن الأفراد يسلكون الطرق التي يرون أنها تؤدي بهم إلى تحقيق مكاسب شخصية .

**2.** أن السلوك الإنساني يمكن تشكيله وتحديده من خلال التحكم بالمكاسب والعوائد.

وتعتمد نظرية التعزيز على الأسس التالية وهي :

**أولا** : السلوك يمكن ملاحظته وقياسه .

**ثانيا** : التتابع بين المثير والاستجابة يدل على وجود ترابط .

**ثالثا** : كلما قصرت الفترة الزمنية الفاصلة بين استجابة الفرد وتقديم عامل التعزيز كان اثر هذا الأخير على السلوك اكبر.

**رابعا** : كلما ارتفعت قيمة وحجم عامل التعزيز بالنسبة للفرد زاد التأثير على السلوك اللاحق .

وتنص هذه النظرية على أن هناك على العموم أربع طرق للتأثير على السلوك وتتمثل فيما يلي [1]:

- التعزيز الإيجابي : يكون بإعطاء مكافأة لاحتمال تكرار السلوك المرغوب فيه وهو أنواع :

**أ** - التعزيز الإيجابي المستمر : ويظهر أن كل سلوك مرغوب فيه يجب أن يتبع بمكافأة

**ب** - التعزيز الإيجابي الجزئي :بعض مظاهر السلوك المرغوب فيه هي التي تقابل بالمكافأة فقط .

- **التعزيز السلبي** : الهدف منه تجنب السلوك غير المرغوب فيه وبالمقابل تشجيع السلوك المرغوب فيه .

- **العقاب** : استخدامه يقلل من احتمال تكرار السلوك غير المرغوب فيه .

الإنهاء ( الإطفاء ) : وقف التعزيز لإزالة السلوك غير المرغوب فيه .

[1] الدوافع النفسية وعلاقتها بالاستهلاك عند الفرد الجزائري ، مرجع سابق ، ص 60

ومن أهم الانتقادات التي وجهت إلى هذه النظرية ، اعتبار أن السلوك الإنساني يحدد من قبل مثيرات خارجية ، وتجاهل دور الحاجات والدوافع الداخلية ، وقيم الفرد واتجاهاته في عملية الدافعية .

**هـــ - النظريات المعرفية للدافعية :**

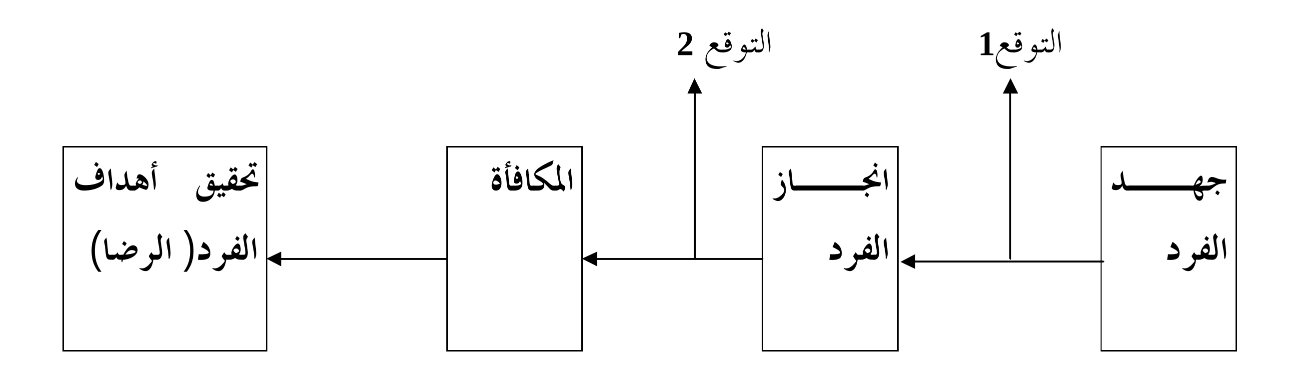
يقوم المدخل الإدراكي أو المعرفي للدافعية على اعتبار أن دافعية الفرد لــلأداء أو لقيام بسلوك معين لا يمكن إعطاء تفسير متكامل لها من خلال دراسة متغيرات التـــدعيم الخارجي ،وإنما من خلال دراسة وعي الفرد وأفكاره وتوقعاته. فالسلوك الواعي للفـــرد يتضمن عنصر الاختيار أو اعمال الإرادة . ومن ثم ففهم الدافعية يتطلب تحليل العوامـــل الكأمنة في معرفة وإدراك الفرد التي تؤثر مفاضلته واختياراته بين بدائل الســـلوك وتحـــدد درجة جاذبية هذه البدائل لديه.

ويشير استقراء الدراسات والبحوث في مجال الدافعية ، والتي تستخدم مـــتغيرات معرفية إلى وجود العديد من النظريات التي يمكن أن تندرج تحت المدخل المعرفي وسنقوم هنا بعرض أهم هذه النظريات وبالأخص تلك التي لا تتناقض فروضها مع نتائج البحوث التجريبية . ويمكننا أن نعتمد ابتداء على احدث نظريات الدافعية وأكثرها قبـــولا بـــين الباحثين وهي :

**نظرية التوقع : Expectancy Theory :**

لقد طور فروم هذه النظرية من خلال أبحاثه المنشورة سنة **1964** ، لتصبح من بين أهم النظريات المفسرة للدافعية لدى الموارد البشرية، وترى هذه النظرية أن الرغبة القوية أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع لنتائج ذلك العمل أو التصرف كمـــا يعتمد على رغبة الفرد في الوصول إلى هذه النتائج وتقديره لاحتمال الحصـــول عليهـــا فيكون بهذا لدينا توقعين ، كما هو موضح في النموذج التالي [1]:

[1] تنمية الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص87




والمسلمة التي تقوم عليها نظرية التوقع أن سلوك الأداء للفـــرد تســـبقه عمليـــة مفاضلة بين بدائل قد تتمثل في القيام بالسلوك أو عدم القيام به ، كما قد تتمثل في بدائل أنماط الجهد المختلفة التي يمكن أن يقوم الفرد بها .

وتتم هذه المفاضلة على أساس قيمة المنافع المتوقعة من بدائل الســـلوك المتعلقـــة بالأداء فدافعية الفرد للقيام بأداء معين في العمل تحكمه منافع العوائد التي يتوقع أن يحصل عليها بعد الأداء، وتقوم المفاضلة كذلك على أساس درجة هذا التوقع لدى الفرد ويمكن صياغة ذلك في الفرض المبسط التالي [1]

الدافعية لأداء معين = منفعة العوائد x احتمال تحقق العوائد .

**محددات قوة الجذب أو المنفعة :**

**أ-** قوة الحاجات وتمثل درجة إلحاح الحاجات غير المشبعة لدى الفرد فلا شك أن المنافع التي يراها الفرد في ما يعود عليه من الأداء تتأثر بحاجاته ورغباته وقوة الحاجـــات تتـــأثر بعاملين :

**1.** درجة الحرمان أو مستوى الإشباع فكلما زادت درجة الحرمان التي يشعر بها الفـــرد بالنسبة لحاجات معينة كلما ازدادت قوت هذه الحاجات كموجه لسلوك ودافعية الفرد .

**2.** قوة المثير كلما زادت درجة إثارة المثيرات والمنبهات الخارجية كلمـــا زادت إلحـــاح الحاجات ، فقد تكون الحاجة كامنة في نفسية الفرد حتى يجيء المنبه الخارجي فينشطها

**ب -** فاعلية ونوعية الحوافز : وتتحدد في منفعة معينة للفرد بعاملين .

---

[1] السلوك الإنساني في المنظمات ، مرجع سابق ، ص88

**1** - مدى اتفاق الحافز مع الحاجة الملحة للفرد، فكلما كانت الحوافز المعطاة تتفق ونوعية الحاجات التي يحاول الفرد إشباعها ،كلما زادت فاعلية هذه الحوافز .

**2** - مقدار الحافز ، فكلما زاد مقدار الحوافز المعطاة-مع افتراض توافق هذه الحوافز مع حاجات الفرد -كلما زاد أثرها وفاعليتها في تحريك دافعية الفرد للحصول على هذه الحوافز .

**محددات التوقع :**

**يمثل التوقع التقدير الذي يعطيه الفرد لاحتمال حصوله على عوائد من جراء أدائه للعمل** ، وهذا الاحتمال هو تقدير ذاتي يعبر عن إمكانية أو فرص تحقق العوائد بناءا على الخبرات الماضية للفرد عن مدى ارتباط العوائد بقيامه بأنشطة العمل .

وحيث أن التوقع يشير إلى احتمال تحقق العوائد ، فهو إذن يختلف باختلاف هذه العوائد ،ويمكن التمييز بين نوعين من التوقع :

**1** - احتمال تحقق نتائج إنجاز في العمل .

**2** - احتمال تحقق العوائد الخارجية [1].

إن نظرية التوقع تعتبر نموذج موقفي ، فهي تعترف بأنه لا توجد طريقة واحدة أو عامة لحفز الناس ، وهي من ناحية التطبيق العملي للإدارة تعتبر هامة من زاويتين :

**1.** من المهم تحديد ما هي الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها ،وتعتبر هذه المعرفة ضرورية لإدارة المنظمة في محاولتها لإيجاد تناسب أو تواؤم بين العوائد المتاحة للعامل وبين الحاجات التي يسعى العامل لإشباعها وبما أن العوائد التي تعتبر قيمة لدى بعض العاملين قد لا تكون جذابة للبعض الآخر ، فانه من الضروري أن تمنح العوائد على أساس فردي .

**2.** على الإدارة توضيح المسار أمام العامل بين الجهد الذي يبذله وبين إشباع حاجاته ،لان دافعية الفرد ستتحدد أساسا بالاحتمالات التي يضعها الفرد بخصوص العلاقات التالية :مجهوده الذي يؤدي إلى الأداء ، الأداء الذي يقود للعوائد ، وهذه العوائد المحققة للأهداف الفردية أي التي تمكن الفرد من إشباع حاجاته .

---

[1] السلوك الإنساني في المنظمات ،مرجع سابق ، ص 83

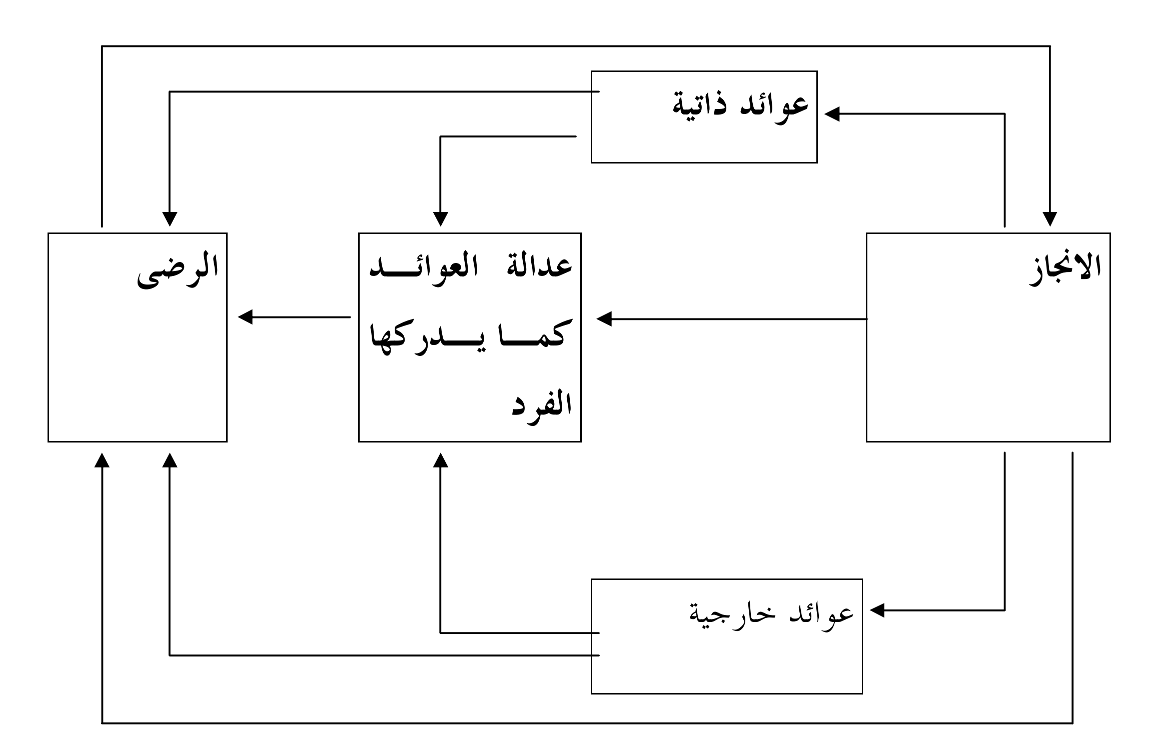
وقد بعد فروم باحثون آخرون حاولوا تجنب لانتقادات التي وجهـــت لنمـــوذج التوقع ، ومنهم قراين **Graen 1969** ولاولر **Lawler 1971** فادخلوا علـــى هـــذا النموذج بعض التعديلات يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

أ - التمييز بين المكافآت الداخلية والخارجية .

ب - تأثر الوسيلة بعامل التعزيز ، وبان الوسيلة أي العلاقة بين الأداء والمكافأة ، تختلف حسب حجم تعزيز تلك العلاقة .

ج- تأثر التوقع بمتغيرات شخصية مثل تقديرا لذات والخبرة السابقة للعامل في عمله [1].

**نموذج بورتر ولولر** [2]




[1] السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ،ص 196

[2] السلوك الإنساني في منظمات الاعمال ، مرجع سابق ، ص 295

**نظرية دافيد ماك ليلاند David Mc Clelland :**

لقد كان للبحوث الرائدة التي قام بها كل من **ماك ليلاند واتينكسون 1948** والتي اتبعت بسلسلة من البحوث قام بها **ماك ليلاند 1951-1961** أثرا كبيرا في اكتشاف دافع جديد يعرف بدافع الإنجاز ، ثم تبعه دافعان آخران هما الدافع الاجتماعي ودافع السيطرة.

والإنجاز كما يعرفه ماك ليلاند : هو الأداء في ضوء مستوى الامتياز أو مجـــرد الرغبة في النجاح . والفرد الذي يتمتع بهذا الدافع كما يرى ماك ليلاند يتميز بمجموعة خصائص هي[1] :

-الرغبة في تحمل المسؤولية لحل مشكلة معينة ، فالنتيجة النهائية ستتوقف على عوامل هو قادر على السيطرة عليها والتحكم فيها .

-وضع أهداف معقولة وتحمل مخاطرة معقولة ، فالأهداف الصعبة البعيدة عـــن متناولـــه سيصعب تحقيقها والأهداف التي لا تحمل أي مخاطرة لا تثير لديه الدافع الكافي .

-الرغبة في الحصول على نتائج ملموسة من عمله، والتي عادة ما تكون في صورة زيـــادة في الأرباح ، أو في المبيعات أو تخفيض في التكلفة ، والهدف الحقيقي هنا لـــيس الـــربح المادي في حد ذاته ، وإنما المعنى الرقمي المحدد لنتائج العمل .

وبناءا على نتائج بحوث ماك ليلاند يمكن القول بان دافع الإنجاز يمثـــل الرغبـــة في الإجادة والامتياز في تحقيق نتائج في المهام التي تقوم بها الأفراد ، ويتفاوت الأفراد في قوة هذا الدافع، ويظهر اثر دافع الإنجاز على سلوك الأفراد الذين يتمتعون به في مواقف معينة ، هي تلك التي تحتوي على مهام يمكن تقييم نتائج أداء الفرد فيها ( أما تقييم ذاتي أو من طرف الآخرين ) وذلك باستخدام معايير محددة للكفاءة ،فهذا الدافع لا يحـــرك أو يـــثير حماس أو سلوك الفرد ذي دافع الإنجاز القوي إلا في تلك المواقف .

والدافع الاجتماعي في نظرية ماك ليلاند موجود أيضا ويعني الرغبـــة في الصـــداقة والتعارف وتكوين علاقات اجتماعية ،كما يلاحظ وجود دافع السيطرة والتحكم . على غرار النظريات الأخرى ، ولهذا تعرف هذه النظرية أيضا باسم نظرية الإنجاز لكون هـــذا المفهوم هو المستحدث فيها .

---

[1] السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص191

وقد أوضح ماك ليلاند أن دافعية الإنجاز تتواجد بصورة أقوى في الدول المتقدمة اقتصاديا عنها في الدول النامية أما فيما يتعلق بتنمية هذا الدافع ،فقد أكد ماك ليلاند أن أسلوب تربية الأطفال له دور أساسي في هذا المجال [1].

**نظرية العدالة لـ آدمز ستسي Adams Stacy1963** :

تقوم هذه النظرية لصاحبها آدمز على مسلمة أساسية وبسيطة ، وهي أن الأفراد يرغبون في الحصول على معاملة عادلة . وتتمثل هذه العدالة تبعا لهذه النظرية ، في اعتقاد الفرد بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين . في حين أن عدم العدالة ، هي اعتقاد الفرد بأنه لا يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين (المقارنات الاجتماعية ) وتتشكل عملية تكوين الأفراد لإدراكهم للعدالة، وفقا لأربع خطوات هي :

أ - تقييم الفرد لموقفه الشخصي على أساس مدخلاته إلى المؤسسة ، والنواتج التي يحصل عليها من المؤسسة .

ب -تقييم المقارنات الاجتماعية للآخرين ، على أساس مدخلاتهم إلى المؤسسة و نواتجهم منها .

ج -مقارنة الفرد لنفسه مع الآخرين ، على أساس المعدلات النسبية للمدخلات والمخرجات .

د -ممارسة الشعور بالعدالة أو عدم العدالة [2].

وتشير الدلائل العلمية أن المرجع **Referent** المختار يعتبر متغيرا هاما في نظرية العدالة ولقد تم تصنيف الأطر المرجعية التي يمكن أن يختار الفرد من بينها أساس عملية المقارنة في ثلاث مجموعات هي [3]

**1**-الآخر أو الغير .**2**- النظام .**3**- الذات .

يتبين من خلال النقاط السالفة الذكر ، أن آدمز قد وصف عملية مقارنة العدالة على أساس العلاقة بين نسبة المدخلات و المخرجات ، بحيث تمثل المدخلات **Inputs** إسهامات الفرد للمؤسسة مثل .التعليم، الخبرة ، الجهد والولاء ، أما النواتج

---

1 السلوك الإنساني في المنظمات ، مرجع سابق ، ص86

2 تنمية الموارد البشرية ، مرجع سابق ص87

3 السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص197

فتتمثل فيما يحصل عليه الفرد مقابل ما قدمه من مدخلات مثل الأجور ، تقدير الآخرين العلاقات الاجتماعية والمكافآت الداخلية (المعنوية) ويتأسس تقيـــيم الفـــرد لمدخلاتـــه ومخرجاته ومقارنة بمدخلات ومخرجات الآخرين ، بالاستناد بيانات موضوعية في جـــزء منها ، كما هو الحال بالنسبة لمرتب الفرد ، وفي جزئها الآخر ، على إدراك الفرد كمـــا هو الحال بالنسبة لمقارنة مستوى تقدير الآخرين ، و الجدير بالذكر، أن ما يقارنه الفـــرد هو نسبة مدخلاته إلى مخرجاته مع نسبة مدخلات ومخرجات الآخـــرين ، ولا يتطلـــب إدراك العدالة أو الشعور بها، أن تكون النواتج والمدخلات متساوية، ولكن تتطلب فقط أن تكون النسبة متساوية.

بالإضافة لما سبق ، فان إدراك الفرد للعدالة يحفزه ويدفعه إلى محاولة الإبقاء علـــى الوضع القائم ، بمعنى أن الفرد سيستمر في تقديم نفس المدخلات إلى المؤسسة ، مـــادام على الأقل أن نواتجه لم تتغير ، كما لم تتغير مدخلات ونواتج المجموعة الأخرى المقارنة أما الفرد الذي يدرك أو يشعر بعدم العدالة أو المساواة، فان سلوكه سوف يكون موجه أو مدفوع لتخفيض هذا الشعور، وكما زادت عدم العدالة كلما ارتفع مستوى الدافعية إلى أن يرجع الفرد إلى التوازن النفسي لتحقيق العدالة. وقد حدد آدمز ست طرق شائعة يسلكها الأفراد لتخفيض الشعور بعدم العدالة، وهي [1]:

**أ** - تغيير المدخلات : يمكن للفرد أن يغير مدخلاته، فالفرد الذي يشعر على انه حصل على مكافئة أقل مما يستحق مقارنة بالآخرين ، يميل إلى تقليل مجهوده المبذول في العمل .

**ب** - تغيير النواتج : يمكن للفرد أن يغير نواتجه، فقد يطلب علاوة أو زيادة في الأجر أو البحث عن مسارات تطوير ونمو إضافية .

**ج** - تغيير الإدراك الذاتي: أي محاولة تغيير إدراك الفرد لنفسه، وذلك كان يحاول الفرد أن يغير من تقييمه لنفسه ليبرر أن عطاؤه للمؤسسة هو منخفض بالفعل ، ولهذا فهو لا يستحق اكثر مما تحصل عليه ، وتعتبر هذه الخطوة من أصعب الاستجابات تطبيقا

---

[1] تنمية الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 88

**د** - تغيير إدراك الآخر : أو قد يحاول الفرد تغيير إدراك المدخلات ، ونواتج الآخـــرين ، إذ في هذه الحالة يحاول الفرد الذي يشعر بانخفاض مكافآت أن يبرر ذلك بـــان مجهـــود الآخرين في (العمل أو الساعات) لا بد أن يكون اكبر مما يبدو عليه بالفعل .

**هــ**- تغيير محور المقارنة : يمكن للفرد تغيير الشيء محور المقارنة ، بان يرجع عدم العدالة لأسباب أخرى ، كان يعتبر الآخرين الذين يقارن نفسه بهم على أنهم اكثر حضا أو أنهم لهم مهارات وقدرات خاصة ، أو أنهم مفضلين لدى المدير .

و - ترك الموقف : أما الاستجابة الأخيرة فتتمثل في ترك الموقف بكامله ، وفي هذه الحالة قد يطلب الفرد نقله إلى قسم آخر ، أو قد يترك العمل في المؤسسة ككل ، وذلك بغرض التخفي من الشعور بعدم العدالة .

وما ينبغي التأكيد عليه بالنسبة للبعد العلمي لهـــذه النظريـــة ، أن مضـــامينها وتطبيقاتها الإدارية ترتبط بالنسبة للمديرين، تحديدا بالمكافآت التنظيمية و نظام المكافآت ولان المكافآت الرسمية الملموسة مثل الأجور وغيرها ، من السهل ملاحظتها بدرجة اكبر من ملاحظة المكافآت غير الرسمية وغير الملموسة مثـــل (الشـــعور الـــداخلي بالرضـــا والإحساس بالإنجاز ) ،فأنها تكون دائما محورا لإدراك الفرد للعدالة ،وهذا ما يزيد مـــن أهمية المقارنات الاجتماعية ، والتي تعتبر عاملا قويا في مجال العمل .

وتنص هذه النظرية على أن درجة الجهد الذي يبذله الفرد في عمله تتوقف على شعوره الشخصي بمعاملة المنظمة له على أساس المساواة والعدالة ضمن الإطار الاجتماعي الذي يتواجد فيه .

ونقصد بالإطار الاجتماعي في هذا السياق ، زملاء العمل ، حيث يقارن العامـــل معاملة الإدارة له في حياته المهنية بالتالي يتلقاها زملاؤه ، لذلك غالبا ما تسمى بنظرية ( المقارنة الاجتماعية ) وتؤكد على أن تكون مقارنة العامل نفسه بالذين هـــم بـــنفس المؤهلات المهنية والوظيفية .

وتشمل مجموعة " الآخر" أو " الغير" أفرادا آخرين يعملون في وظائف مماثلـــة في نفس المنظمة بالإضافة إلى الأصدقاء والجيران ، والأقارب وأعضاء النقابة أو المهنة الواحدة فبناء على المعلومات التي يتلقاها الفرد من الأقاويل ومن الجرائد والمجلات وأجهزة الإعلان

عن مواضيع مثل مرتبات العاملين أو الإداريين ، والعقود التي تبرمها المنظمات العمالية أو المهنية ، يمكن للعامل أن يقارن راتبه بما حصل عليه الآخر (الغير) .

وتنصب مجموعة " النظام" على سياسات الدفع وإجراءاته في المنظمة ،وعلى إدارة نظام الأجور والمرتبات ، فيتم مراجعة أو فصح سياسات الدفع المعلنة أو الفنيـــة علـــى مستوى المنظمة كلها . وتلعب سياسات المنظمة السابقة ( السوابق) في مجال تخصـــيص الأجور دورا محوريا في هذه المجموعة .

تشير مجموعة " الذات" إلى نسب المدخلات ( ما يقدمه الفـــرد في عملـــه ) إلى المخرجات ( العوائد التي يحصل عليها الفرد من عمله ) الذاتية للفـــرد . بمعـــنى نســـب المدخلات أو المخرجات الخاصة به هو شخصيا ، والتي تختلف عن النسبة الحالية لمخلاته أو مخرجاته . ويرتبط اختيار الفرد لمجموعة من الأطر المرجعية بالمعلومات المتاحـــة عنـــها وبإدراك الفرد لمدى مناسبة أو ملائمة " المراجع" المختارة وانطباقها على وضعه .
بناء على ما تقدم فان " العدالة" حسب نظرية آدمز تمثلها المعادلة التالية [1].

$$\frac{\text{عوائد الفرد Person S lnputs}}{\text{مدخلات الفرد Person S lnputs}} = \frac{\text{عوائد الآخر Other S Outputs}}{\text{مدخلات الآخر Other S lnputs}}$$

فالفكرة هنا أن الفرد يعقد مقارنة بين نسبتين تمثلان جوهر العلاقة التبادلية بـــين الفرد والمنظمة من ناحية ، وبين الفرد المرجعي والمنظمة من الناحيـــة الأخـــرى ، كمـــا يدركها الفرد . وبالتالي تكون نتيجة المقارنة معبرة عن موقف الفرد من المنظمة مقاســـا بموقف الفرد الآخر منها ، فإذا كانت نسبة المقارنة تساوي النسبتين والموقفين شعر الفرد بالعدالة ،وان كانت غير ذلك شعر بتوتر يدفعه لمحاولة تصحيح خلل النسبتين .

ومن التحفظات على هذه النظرية ميل الناس إلى المبالغة في تقدير جهودهم الـــتي يبذلوها ، والمبالغة في تقدير العوائد التي يحصل عليها الآخرون، فينشا عن ذلك ميل لدى

[1] السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 198

الأفراد للشعور بعدم المساواة . وبالمقابل تمتاز هذه النظرية بأنها تهتم بالجماعة وتأثيراتها ،وفهم الفرد وإدراكه للآخرين ،كذلك تدعو إلى إيجاد الطرق والوسائل المختلفة التي تجعل الفرد يشعر بعدالة معاملة الإدارة له ،كما تركز على الحوافز المادية نظرا لسهولة قياسها والإحساس بها وإدراك أهميتها وربطها بالعدالة [1].

**نظرية تحديد الهدف ( ادوين لوك ) 1968 Edwin Locke [2]:**

إذا كان الهدف ، ببساطة ، هو ما يحاول الفرد واعيا أن يحققه ، فلقد قدم ادوين لوك الإطار الأساسي لتحديد الأهداف في نظريته من خلال الأهداف المقصودة وأداء المهام ، و الافتراض الأساسي الذي يقوم عليه هذا المدخل هو أن الأهداف المدركة للموظف أو العامل تؤثر على سلوكه في العمل ، وبصورة أوضح ، ينتج عن الأهداف الصعبة مستوى من الأداء مما ينتج عن الأهداف السهلة أو البسيطة ، وان الأهداف الصعبة المحددة تؤدي إلى مستوى من الأداء أعلى مما ينتج عن عدم وجود الأهداف أو عن هدف معمم مثل " أبذل ما في وسعك " . وبعبارة عملية . تتحسن الدافعية والأداء لدى الفرد إذا ما عرف بوضوح ما هو مطلوب أدائه و ما يتضمنه ذلك من تحد لقدراته

وتتضمن الأهداف عادة ، خمس خطوات :

**أولا-** تتوافر حوافز معينة بواسطة البيئة ، أو اكثر بواسطة جزء أو فرد في المنظمة وتتضمن هذه الخطوة عموما تحديد ما تريد المنظمة عمله ( أي النتائج المستهدفة ) وتوضيح الحوافز ( زيادة الراتب أو الترقية أو التقدير ) التي ترتبط بما يمكن تحقيقه من الأهداف .

**ثانيا -** تتعلق عملية المشاركة في تحديد الأهداف بالطريقة التي يتم بموجبها وضع الأهداف ويتضمن ذلك عادة قيام المرؤوس أما باتخاذ القرارات بصورة مشتركة ذات اتجاهين ( أي تحديد الأهداف بالمشاركة ) أو أن تكون العملية ذات اتجاه واحد من

[1] السلوك الإنساني في منظمات الاعمال ، مرجع سابق ،ص 300

[2] السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ،ص200

الرئيس إلى المرؤوس (أي تخصيص أهداف محددة للمرؤوس ) أو تكون بأسلوب " افعـــل ما في وسعك " .

**ثالثا -** تحدد طبيعة الأهداف المقررة خصائص الأهداف وهي الوضوح ودرجة الصعوبة والتحدي والتنافس بين الزملاء والتغذية المرتدة .

**رابعا -** يتضمن قبول الأهداف المقررة والالتزام بها نية الموظف أو العامل وعزمه علـــى أداء العمل الذي يحقق هذه الأهداف .

**خامسا -** تشمل نتائج تحديد الأهداف جوانب مثل أداء المهام والرضا .

ويمكن زيادة تأثير الأهداف كمحددات للدافعية من خلال [1]

- تحديد الأهداف بدلا من جعلها عامة .

- جعل الأهداف بها تحديات لقدرات الأفراد ، وعلى درجة من الصعوبة ، حتى تثير فيه الحماس وإبداء الأداء الأفضل .

- كما أن المشاركة في وضع الأهداف تزيد من درجة القبول والالتزام بتحقيقها .

- العمل على جعل الأهداف عند تحديدها قابلة للقياس ، فكلما جاءت في صورة كمية كلما تمكن الفرد من التعرف على نتائج محاولاته لتحقيق تلك الأهداف ،وبهذا تـــزداد دافعيته للعمل .

[1] تنمية الموارد البشرية ، مرجع سابق ،ص90

**خلاصة**

تعتبر الدافعية عملية ، نفسية ،اجتماعية ، تنظيمية، ديناميكية ،تتفاعل مع قدرات الفرد الداخلية والعوامل الاجتماعية والتنظيمية الخارجية، لتنتج لنا سلوكا موجهـــا نحـــو هدف محدد، يكون موضوع الاهتمام، قصد تحقيق إشباع لحاجات الفرد، لإعادة التوازن الذي اختل .

وقد تناول العديد من الكتاب والباحثين في شتى المجالات هذا الموضـــوع ،كـــل حسب اهتمامه وتخصصه ،منهم السلوكيين والتحليليين والعقليين، ليتمخض عن ذلـــك العديد من التصنيفات والتفسيرات لها (الدافعية )، وذلك من خلال نظريـــات متكاملـــة أوردنا بعضا منها على سبيل المثال لا الحصر في هذا الفصل، إلا أن هناك نظريات أخرى لم نتطرق لها ،نظرا لعدم تعمقها في هذا المفهوم من جهة ولاكتفائنا بهذا الكم حـــتى لا يغلب على البحث الطابع النظري من جهة أخرى.

ومن أمثلة هذه النظريات نظرية التوازن التنظيمي لهربرت سايمون ، ونظرية الوسيلة لجيور جوبلس ،وغيرهما .

وكما سلف الذكر خلال الفصل فان للدافعية أسباب ونتائج ،وما علـــى الإدارات التي ترغب في الحصول على نتائجها، إلا توفير أسبابها في إطار علمي موجه مـــن قبـــل أخصائيين ، وتوجيه دافعية عمالها نحو تحقيق أهدافهم بطرق سليمة ومنظمـــة بالدرجـــة الأولى ،وعليه يترتب تحقيق أهداف المنظمة بالدرجة الثانية .

## تمهيد:

يرتبط مفهوم الإشباع ارتباطا وثيقا بالدافعية في أي الميادين كانت، مهنية أو نفسية أو اجتماعية أو اقتصادية أو علمية، نظرا لكون هذه العمليات النفسية كلها تتابع تتابعا استمراريا فالحاجات سبب نتيجته الدوافع، والدوافع سبب نتيجته السلوك، والسلوك سبب نتيجته الإشباع أو عدم الإشباع، كما أن للإشباع نتائج كثيرة ومتنوعة.

حيث يتدخل الإشباع في تحديد شعور الفرد بالرضا أو بالإحباط، عن طريق تعيينه للنسبة بين الحاجات التي لقيت الإشباع عند الفرد، وبين الحاجات التي لم تلق الإشباع، ويعتبر مفهوم تصلب البيئة الاجتماعية والمهنية والأسرية من أهم المفاهيم التي تعين على دراسة هذا الموضوع، ل أنها تعبر عن مدى معارضتها لحاجات الفرد ومطالبه، مهما يكن مظهر هذه المعارضة .

وكثيرا ما يعاني العمال في المنظمات من الإحباطات المتتالية، والصراعات النفسية والمهنية والضغوط المتنوعة، وقد يصل الأمر إلى الإجهاد، وبعض التأثيرات السلبية الأخرى الناتجة عن عدم التمكن من تحقيق الإشباع، وذلك أثناء محاولة إشباع حاجاتهم ودوافعهم داخل إطار المنظمة، نظرا لوجود عقبات وعوائق تحول دون ذلك الإشباع وهذا ما يعود بالسلب على المنظمة والأفراد على حد السواء، ومن هنا يكتسي هذا الموضوع أهميته البالغة، التي تدعو المنظمات إلى وجوب دراسته والانتباه إليه وسنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على بعض مفاهيمه وأهم جوانبه النظرية المتناولة من قبل العلماء والباحثين، الذين تعرضوا له من قبل.

## مفهوم الإشباع

يتحدث الاقتصاديون عما يسمى حد الإشباع **Margin of Satisfaction**. وهم يعرفونه بأنه : " الحد الذي تشبع عنده بعض الحاجات، في حدود الممكنات التي تحقق الإشباع أي في حدود الظروف الاقتصادية المتاحة للفرد والجماعة، والتي تحدد له ولها النطاق الذي يستطاع التصرف فيه." [1]

يعتبر هذا التعريف من وجهة نظر اقتصادية، إلا انه يطرح سؤالا هاما للدارس في علم النفس التنظيمي أو حتى في علم النفس بفروعه الأخرى ؛ وهو: كيف يتدخل حد الإشباع في العلوم الإنسانية في تحديد شعور الفرد بالرضا أو بالإحباط؟ وما هي العوامل الأخرى التي تتدخل معه ؟، وما هي نتائجه على الحياة الاجتماعية والتنظيمية للفرد ؟.

يفترض فرويد تجربة الإشباع الأصلية التي تتلخص في تهدئة التوتر الداخلي الناتج عن الحاجة عند الفرد بسبب تدخل صادر من الخارج، وعندها تتخذ صورة الموضوع المشبع قيمة انتقائية في تكوين رغبة الشخص، وتظل تلعب دور الموجه في البحث اللاحق عن الموضوع المشبع .[2]

يتضح من افتراض فرويد أن أهم هدف للإشباع هو تهدئة التوتر الداخلي للفرد والذي ينتج عن الافتقار إلى موضوع ما أو ما يعرف بالحاجة، وتنتج الحاجة بدورها عن معارضة البيئة الاجتماعية أو التنظيمية لحاجات الفرد، وهو ما عبر عنه فرويد بعبارة "تدخل صادر من الخارج" وقد أوضح الكثير من الباحثين ما لتصلب البيئة أو ليونتها من آثار في حياة الفرد وسلوكه وشخصيته.

ويتدخل حد الإشباع في تحديد شعور الفرد بالرضا أو بالإحباط، عن طريق تعيينه للنسبة بين الحاجات التي لقيت الإشباع والحاجات التي لم تلق الإشباع. فإذا غلب على الفرد الشعور بالحرمان والإحباط فذلك نتيجة لكون حد الإشباع عنده منخفضا، أما إذا غلب عليه لاشعور بالرضا فذلك نتيجة لكون حد الإشباع عنده مرتفعا .[3]

---

[1] د. مصطفى سويف، مقدمة لعلم النفس الاجتماعي، ط2، مكتبة الانجلو المصرية، 1966 ص 75.

[2] معجم مصطلحات التحليل النفسي، مرجع سابق، ص 158.

[3] عبد الرحمان بن محمد بن خلدون، مقدمة ابن خلدون، اعتناء ودراسة احمد الزغبي، شركة الارقم بن أبي الارقم للطباعة، لبنان، دون سنة، ص128.

ولحد الإشباع أيضا علاقة وثيقة بالتوافق النفسي والاجتماعي والمهني، حيث يرى " لازاروس "بان عملية توافق الإنسان تسعى لمقابلة متطلبين هامين وهما:[1]

- متطلب اجتماعي يتعلق بالتعامل مع الآخرين وينشا بسبب المعيشة الجماعية، فللآباء مطالب اتجاه الأبناء تتعلق بالتعامل مع الظروف الحياتية اليومية واحتياجاتها، من مأكل ومشرب وملبس وتصرف بأساليب معينة، وعندما يكبر الطفل يتولى آخرون فرض متطلبات جديدة عليه، لمقابلة توقعاتهم اتجاهه في مسائل الدراسة والعمل والزواج والحياة بصورة عامة.
- متطلبات داخلية ناشئة عن التكوين الطبيعي للفرد ولها مطالب عضوية خاصة مثل الأكل والشرب والدفء والراحة، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فللانسان حاجات اجتماعية أخرى، مثل الحاجة إلى التحصيل والحاجة إلى تقدير الآخرين، وغيرها .

فتلبية هذه المطالب وتحقيق الأهداف التي يحددها الفرد خلال حياته، يمنعه من الكثير من الأمراض النفسية والاضطرابات الاجتماعية والمهنية، التي قد تسبب له العزوف حتى عن الحياة وعادة ما يتجه الفرد إلى إشباع حاجاته الأساسية، لان الحيلولة دون إشباعها يسبب المرض فإرضاء تلك الحاجات يعتبر علاجا، بينما يؤدي نقصها إلى المرض والاضطراب ومما يلاحظ بصورة عامة، أن الأصحاء نفسيا لا يعانون من نقص في هذه الحاجات.

ولهذا كان من الضروري للعامل في أي منظمة كانت، وفي حالة عدم تمكنه من إشباع حاجاته داخلها، لعدم إتاحة الفرصة أو لنقص الإمكانيات والموارد، كان من الضروري له (العامل ) اللجوء إلى خارج المنظمة لتحقيق الإشباع، وبالتالي التخفيف من الضغط النفسي والصراع والإجهاد المهني والفكري ولمنع وقوعه في الإحباط وغيرها من نتائج عدم الإشباع .

ويعمل الهو على إشباع حاجات الفرد عن طريق مبدأ اللذة، وما لم يتم إشباع تلك الحاجات، فإن الفرد عادة ما يصاب بالقلق والتوتر وعدم الراحة، مما يدفع الهو إلى محاولة التخلص من تلك الاعراض بكافة السبل. فالطفل الجائع مثلا يشعر بالضيق بسبب جوعه مما يدفع الهو إلى محاولة التخلص من الجوع وأعراضه عن طريق مص الأصبع مما يؤدي إلى الشعور بنوع من الإشباع .[2]

[1] الصحة النفسية والتوافق، مرجع سابق، ص108

[2] الصحة النفسية والتوافق، مرجع سابق، ص89

**أنواع الإشباع:**

يمكن تصنيف عملية الإشباع حسب تناولها، إلى اكثر من تصنيف، فالنظرة النوعية مثلا من حيث الهدف المقصود، أو الموضوع المستهدف، تتطلب منا تصنيف عملية الإشباع إلى عدة أنواع منها: الإشباع النفسي، و الإشباع المهني و الإشباع الاقتصادي و الإشباع الاجتماعي والإشباع الفكري أو العلمي وحتى الإشباع الروحي.

أما أن كان تناول هذه العملية (الإشباع) من حيث مكان تحقيقها، فيمكن تصنيفه إلى: الإشباع الداخلي و الإشباع الخارجي.كذلك يمكن تصنيف الإشباع من حيث الحاجة الدافعة له إلى إشباع مادي ومعنوي. ويمكن تقسيم الإشباع حسب القائم به إلى الإشباع الذاتي المقصود أو الإشباع الخارجي العارض (الصدفي ).

**1.تصنيف الإشباع من حيث الهدف المقصود :**

**1.1 الإشباع النفسي:** وفيه يقصد الفرد تحقيق رغبة نفسية، كالرغبة في الشعور بالراحة والطمانينة والرضا وغيرها من الرغبات النفسية .

ومما لا شك فيه أن التوافق بين الحاجات والدوافع التي تحرك الفرد، وبين الوسائل المتاحة لإشباع تلك الحاجات النفسية هو الذي يحدد ما يلي:[1]

1. الحالة المعنوية للموارد البشرية.
2. درجة الرضا عن العمل.
3. الاستقرار في المؤسسة.
4. كفاءة الأداء التنظيمي.
5. تحسين الأداء وتجويد الإنتاجية.

**2.1 الإشباع المهني:** وفي هذا النوع تكون الرغبة مهنية، كالرغبة في الإبداع والتفوق على الزملاء في العمل، وتقديم الأفضل من مهارات العمل والأداء. والمشاركة في اتخاذ القرارات وغيرها من الحاجات والدوافع المهنية.

فعدم المشاركة في اتخاذ القرار مثلا، يؤدي إلى تربية المشاعر السلبية وتكوين نظرة الاستياء التي يأخذها العامل عن منظمته، وينتج ذلك عن:

1 تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 81.

- شعور العامل أن لا قيمة له، وهذا ما يزعزع حاجة تقدير الذات لديه ويعرضها لعدم الإشباع
- شعوره بالاغتراب وعدم الانتماء إلى المنظمة التي يعمل فيها، وهذا ما يبطل إشباع دافع الانتماء
- عدم إحساس العامل بتحمل المسؤولية في عمله مما ينفي إشباع التقدير والمكانة الاجتماعية.

ولكي تكون المشاركة ناجحة، يجب أن يكون التفاعل إيجابيا ، فالتفاعل هو وحدة قياس المشاركة، والفرد كائن متطور له رأي يعطيه وجهد يبذله، وإلغاء إحدى هاتين العمليتين يؤدي به إلى الشعور بعدم الإشباع.[1]

**3.1 الإشباع الاجتماعي:** حيث يقوم الفرد بمحاولة تحقيق رغبة اجتماعية مثل الرغبة في اكتساب قبول الآخرين له، وكسب المكانة المرموقة اجتماعيا أو حتى أسريا.

"فالعدوان على الناس أو حتى على القيم ولو كان في أحلام اليقظة، يثير الخوف في نفسية الفرد، ومما يورث الخوف في النفس أيضا شعور الفرد انه منبوذ أو مكروه من المجتمع سواء أكان هذا الشعور حقيقيا أم وهميا، فالتقدير الاجتماعي أساس الأمن الاجتماعي .[2]

**4.1 الإشباع الفكري أو العلمي:** حيث يشعر الفرد برغبة ملحة في التحصيل والاطلاع والوصول إلى درجة علمية متميزة.

**5.1 الإشباع الاقتصادي :** أن الجدلية الماركسية كثيرا ما تقدس مبدأ المادة، وهذا ما يشرح تفوق الميل إلى هذا النوع من الإشباع عندهم، حيث يكون الشغل الشاغل للفرد تحقيق وجمع اكبر قسط ممكن من المال، لمجابهة ضروريات الحياة.

**6.1 الإشباع الروحي :** وهو ما نجده عند رجال الدين والزهاد والمعتكفين للعبادة خاصة، حيث يرغبون في الوصول إلى اكبر درجة ممكنة من الإيمان والتقوى، ويتحدد هذا النوع من الإشباع تبعا للمعتقدات والديانات، كما انه لا يمكن قياسه ولا أن نحدد له معيار، حيث انه إشباع مفتوح المدى.

---

[1] Roger Mucchelli ، La dynamique des groupes ، Librairies techniques ، Paris ، 1977 ، P69.

[2] عبد الفتاح محمد دويدار، أصول علم النفس المهني وتطبيقاته، دار النهضة العربية، بيروت، 1995، ص235.

**7.1 الإشباع الوهمي**: وهو ما يلجا الفرد إلى تحقيقه في أحلام اليقظة (أو حتى في الحلم ) وذلك بعد شعوره بالفشل الفعلي في تحقيق إشباعاته في الواقع لأي سبب من الأسباب، وهو عبارة عن حيلة دفاعية يلجا إليها الفرد لتخفيف حدة الضغط النفسي والإحباط الذي يشعر به جراء إحساسه بالفشل.

**2. تصنيف الإشباع من حيث مكان تحقيقه :**

**1.2 الإشباع الداخلي** : وهو ما يمكن تحقيقه من خلال مكان تواجد الفرد العام أو الرئيسي أو الدائم، كالأسرة بالنسبة للطفل الصغير، أو المدرسة و الجامعة بالنسبة للطالب، أو المنظمة بالنسبة للعامل، صحيح أن كل من هؤلاء الأفراد يتواجدون في أماكن أخرى، لكن المكان المستغرق لأكبر نسبة من وقتهم هو المقصود بتحقيق الإشباعات الداخلية، وهو مهم جدا لتماسك الجماعات والشعور بالولاء، فمثلا الفرد الذي يحقق جل إشباعاته داخل جماعته، وتتيح له جماعته تحقيق ما يصبو إليه من حاجات نفسية واجتماعية، يزداد تمسكه بالانضمام إليها والولاء لها [1]،كما أن الفرد العامل الذي يشعر أن منظمته هي المصدر الرئيسي لعوائده النفسية والاجتماعية والمهنية والاقتصادية، حتما سيقدس هذه المنظمة ويكن لها كل الوفاء والولاء والإخلاص.

**2.2 الإشباع الخارجي** : وهو ما يلجا إليه الفرد عند إحساسه بالنقص أو الغياب الكلي للإشباع الداخلي، حيث يبحث خارج أسرته أو جماعته أو مدرسته أو منظمته عن الإشباعات التي يرغب بها، كلجوء الطالب إلى الساعات الإضافية خارج المدرسة، ولجوء عامل الطلاء مثلا إلى فتح دكان يعمل فيه ليتمكن من إبداء كل مهاراته وإبداعاته، أن كان مجبرا داخل المنظمة على روتين معين في مهنته. رغم أن ميوله نحو هذه المهنة إلا انه يشعر بنقص في الإشباع فيلجا خارج المنظمة لتكملته.

ويعتبر الإشباع الخارجي خطيرا على حياة المنظمة والجماعات والأسرة، إلا انه الحل الأمثل أحيانا بالنسبة للمحافظة على الصحة النفسية للفرد من الإحباطات والاضطرابات النفسية الناتجة عن عدم الإشباع كالصراع والضغط وغيرها ... فعند الاضطرار إليه يجد الفرد نفسه مخيرا بين المحافظة على ولائه لجماعته أو أسرته أو منظمته، وبين تكملة إشباعاته خارج هذه

[1] George Gurvitch . La vocation actuelle de la sociologie .Presses universitaires de France .1968 .P367.

التنظيمات، ومن هنا كان من الضروري للإدارات الحرص على إتاحة اكبر قدر من الفرص الممكنة لأفرادها العاملين بها لتحقيق إشباعاتهم وتطلعاتهم، بل كان لزاما عليها أن تخصص دراسات خاصة لمعرفة دوافعهم وميولهم ورغباتهم، ومن ثم التعرض لها قصد إشباعها، حتى تمنع خروجهم للبحث عن الإشباع الخارجي.

**3. تصنيف الإشباع من حيث نوع الحاجة الدافعة إليه :**

**1.3 الإشباع المادي :** ويكون الموضوع المقصود فيه ماديا ملموسا، كالرغبة في شراء مستلزمات مادية معينة ( شراء سيارة أو بيت مثلا )، وهو من الإشباعات السهلة من حيث تحديد معيار تحقيقها وتحديد الهدف منه بدقة واضحة.

**2.3 الإشباع المعنوي :**حيث يقصد الفرد موضوعا معنويا، كالرغبة في التقدير والمكانة والإبداع والتحصيل العلمي وغيرها من المواضيع التي لا يمكن قياسها حتى وان كان لها معيار محدد كالوصول إلى درجة علمية مثلا، فإن هذا المعيار يبقى نظري ومقرب فقط، حيث نجد الطالب الذي يطمح إلى الوصول إلى شهادة معينة مثلا، ورغم حصوله عليها إلا انه يبقى يحس أن مستواه لم يصل إلى الحد المطلوب من الإشباع التحصيلي .

**4. تصنيف الإشباع حسب القائم به :**

**1.4 الإشباع الذاتي المقصود :** وهو نوع يحس فيه الفرد بحالة الافتقار في حاجاته فيتحرك عن قصد وتصميم، لتحقيق الإشباع اللازم، وهو أهم نوع من أنواع الإشباع وأخطرهم على نفسية الفرد في نفس الوقت، حيث أن التمكن من تحقيقه بالقدر الكافي يشعر الفرد إضافة إلى الارتياح نتيجة تحقيق التوازن في إشباعاته النفسية والاجتماعية والمهنية والعلمية وغيرها ...إضافة إلى هذا الارتياح، فإن الفرد يشعر من خلال تحقيق هذا النوع من الإشباع بالثقة بالنفس والهدوء والرضا لانه تمكن من تحقيق ما يريده هو، لا ما يريده الآخرون، والعكس بالعكس، لان عدم الوصول إلى تحقيق الإشباع الذاتي المقصود، يسبب للفرد إضافة إلى استمرار الاختلال في التوازن، يزداد شعوره بالإحباط والصراع والضغط النفسي وتصل إلى حد الإجهاد النفسي والفكري وانعدام الثقة بالنفس، كنتيجة للفشل في تحقيق الإشباع، حيث يشعر الفرد وكأنه عاجز ولا فائدة ترجى منه.

**2.4 الإشباع الخارجي العارض :**

ويكون تحقيق هذا النوع من الإشباع صدفة عارضة تتيحها عوامل خارجية، حيث أن الفرد لا يقصد إشباعا معينا وفجأة يجد نفسه يحصل عليه، كاهتمام الطالب المجد بالتحصيل العلمي بالدرجة الأولى، لكنه يفاجأ بزيادة في منحته أو حصوله على جائزة، أو كاهتمام العامل بعنصر الإبداع من اجل إثبات وتحقيق ذاته ومحاولة التفوق في العمل وتقديم الأفضل من اجل التفاضل في المكانة المهنية و الأدائية، ولكنه يفاجأ في لحظة من اللحظات، كنتيجة لت فإن يه في العمل تكافئه المنظمة مكافأة مادية معتبرة، إضافة إلى المكافأة المعنوية التابعة لها، وهذا النوع من الإشباع يكون إيجابيا أن حدث ولا يكون سلبيا أن لم يحدث، نظرا لان الفرد لم يكن يقصده ولا يتوقعه .

**تكامل وتداخل الإشباعات :**

ان إيراد الطالب الباحث لهذه التصانيف، لا يعني انفصال هذه الأنواع عن بعضها البعض،ولا يعني عملها منعزلة، بل أن تداخل الإشباعات أمر ضروري لحياة الفرد والمنظمة لتحقيق التكامل في التوازن وتفادي الاختلال الوظيفي لكل من الفرد والمنظمة، حيث أن تكامل وتداخل الإشباعات مقرون بالتنوع والتداخل المفروض للدوافع البشرية، كما انه مقرون بتنوع أهداف ووظائف المنظمة، فالإشباعات متداخلة ومتكاملة، وان لم تكن كلها مع بعضها، فعلى الأقل تتحرك في شكل مجموعات، كان يقصد العامل الإشباعين الاقتصادي والاجتماعي في نفس الوقت مثلا، أو الطالب الذي يقصد التحصيل والعلاقات مع الأصدقاء .

ولنأخذ مثالا آخر لتوضيح أهمية تنوع الإشباعات بالنسبة للمنظمة والأفراد، فلو اتحد العمال في قصد تحقيق الإشباع المادي فقط، لوجدنا أن توازن العلاقات الاجتماعية يختل حتما نتيجة إهمالها من طرف العمال، مما ينجر عنه العزلة والاغتراب لدى العمال والاختلال الأكيد في علاقات الاتصال داخل المنظمة، مما يؤدي إلى التفكك والاضمحلال. وكذلك الشان بالنسبة لغياب عملية إشباع عنصر الإبداع والابتكار وغيرها من الإشباعات الضرورية للمنظمة والأفراد على حد السواء، فالاعتمادية المتبادلة بينهما تفرض تنوع وتداخل وتكامل الإشباعات

والفرد خلال حياته يظل دوما في حالة نقص وافتقار وتطلع لما هو أفضل، **مصداقا لقوله صلى الله عليه وسلم :"لو كان لابن آدم واديان من مال ؛لابتغى واديا ثالثا، ولا يملأ جوف ابن آدم إلا**

**التراب ".**[1] وتحركه لتحقيق الإشباع لا يقتصر على نوع وأحد، مهما تكن قدرته، فهو يطلب دوما المنفعة المتنوعة حتى وان لم يشعر بذلك .وهذا ما يجرنا للحديث عن درجة أو مستوى الإشباع اللازم.

**درجة (مستوى ) الإشباع :**

سبق وان عرفنا في موضوع الدافعية أن الدوافع لا يمكن ملاحظتها مباشرة، وإنما تتم معرفتها من خلال نتائجها، المتمثلة في السلوكات الصادرة عن الأفراد، ولما كان أمر الإشباع مقرون بصلة وثيقة مع الدافعية، حيث انه لا إشباع دون دافعية، وان الإشباع من أهم نتائج الدوافع، فإن قياس درجته ومعرفة مستواه، أيضا هو الآخر لا يتسنى إلا بالرجوع إلى نتائجه فتشابه الحدوث من تشابه القياس، وخاصة انه لا توجد اختبارات نفسية في الموروث الأدبي والعلمي خاصة بقياس حجم الإشباع المحقق مباشرة، وقد ترجع صعوبة وضع هذه المقاييس والاختبارات العلمية لعدة أسباب منها:

- إن عملية الإشباع - على غرار عملية الدافعية — عملية افتراضية نظرية لا ملموس فيها.
- إن عملية الإشباع عملية متواصلة مستمرة، فالطبيعة البشرية تفرض ذلك من حيث استمرارية وديناميكية الحياة، ومن حيث المبدأ الغريزي في البشر .
- كثرة أنواع الإشباع والأهداف المقصودة للفرد الواحد في الآن الواحد، حيث لا يمكن فصل نوع عن آخر ولا إفراده بالقياس.
- إن صفة التطلع والأمل المستمر لدى الأفراد لا تترك مجالا لوضع حد يعرف عنده اكتمال عملية الإشباع حتى وان تمكنا من افتراض حد معين، فإن ه لا ينطبق على جميع الأفراد لاختلاف مستوياتهم الاجتماعية والاقتصادية والفكرية، فمثلا التمكن من بناء "فيلا "فخمة لا يعني تحقيقه عند العامل البسيط مثل ما يعنيه عند رجل الأعمال المشهور أو الغني، فأعلى درجات الإشباع عند فرد معين لا يعني إلا جزء بسيط منه عند فرد آخر .
- الاختلاف في تحديد الأهداف داخل الجماعة، فالعمال داخل منظمة معينة مثلا يختلفون كل الاختلاف في أهداف كل منهم، كالإبداع والمنصب المحترم والتقدير

[1] زكي الدين عبد العظيم المنذري، مختصر صحيح مسلم، ط1، 2001م، دار ابن حزم، بيروت، لبنان، ص211 .

والإشباع المادي وقياس درجة إشباعهم تتطلب التنوع في المقاييس، حسب تنوع الأهداف .

وعلى ضوء هذا يرى الطالب الباحث أن قياس عملية الإشباع يمكن تحقيقها من خلال:

1. **قياس نتائج انعدام الإشباع** :كقياس الضغط النفسي باستعمال اختبار هولمز، واستعمال اختبارات قياس الإجهاد التي منها: التحقيق الشخصي للإجهاد لماتيسون واي فإن سفيتش، أو اختبار التحقق من الإجهاد، أو تقييم آدم للإجهاد، أو مقياس ماسلاش للاحتراق النفسي، وقياس درجة الإحباط. وبعد جمع نتائج هذه الاختبارات وحساب متوسط نتائجها، يمكن اعتبارها معبرة عن الإشباع غير المحقق للفرد أو المنظمة .

2.**قياس نتائج تحقيق الإشباع** :إن الرضا عن تحقيق مستوى معين من الأهداف التي حددها الفرد، بمختلف أنواعها ( اقتصادية أو اجتماعية أو نفسية أو علمية أو غيرها) يمكن أن يعبر عن درجة الإشباع المحقق، ونسبته إلى ما كان ينبغي تحقيقه، في إطار ضبط الأهداف المعقولة والملائمة لمستوى الواقع والقدرات الفعلية لكل فرد من جهة، ومستوى طموحاته وتطلعاته الممكنة من جهة أخرى .

حيث أن بناء ووضع الأهداف يجب أن يكون مبنيا على أسس ومعطيات، واقعية معقولة وممكنة متناسبة مع ما يمتلكه الفرد من إمكانيات وما يتناسب معها من تطلعات وطموحات عندئذ يمكن اعتبار تحقيق أو عدم تحقيق هذه الأهداف، أو نسبة المحقق منها، كمعيار لقياس درجة الإشباع المطلوب .

2. **المقارنة** :وتتم مقارنة نتائج :قياس عدم الإشباع مع نتائج الإشباع المحقق، للوصول إلى المحنى السلبي والمنحنى الإيجابي، الذي يعبر متوسطهما عن متوسط الإشباع الفعلي للفرد. كالتعبير الرياضي البسيط مثلا: [ -2 +5 =+3 ] فإشارتي الطرفين إيجابية وسلبية لكن إشارة النتيجة لصالح الطرف الأكبر قيمة .

**نتائج عدم الإشباع :**

- **أولا الإحباط :**

**مفهومه:** الإحباط هو وضع ذلك الشخص الذي يحال دونه إشباع مطالبه التربوية أو الذي لا يبيح هذا الإشباع لنفسه.[1]

فكثيرا ما يصطدم الفرد أثناء محاولاته لتحقيق إشباع ما، بعوائق وعقبات تجعله يقع تحت تأثير الضغط النفسي، من الإحباط والصراع والضغوط الاجتماعية، باحثا عن تحقيق هدفه ويعتبر الإحباط شعورا اكثر منه واقعا، ويتكون هذا الشعور عند وجود العقبات التي يصعب أو يستحيل التغلب عليها في نظر الفرد .

ويعرف بأنه حالة من الحزن لا توجد بينها وبين التطور المنطقي للأحداث علاقة، وقد يكون الشكل المتوسط للإحباط نتيجة مباشرة لحدوث أزمة في علاقات العمل، وقد تتخذ الأشكال الخطيرة للإحباط شكل اضطرابات كيميائية حيوية، كما قد يؤدي الشكل المفرط من أشكال الإحباط إلى الانتحار ومن التعريفات الأخرى للإحباط انه حالة مزاجية تتميز بالإحساس بالاكتئاب، ووهن العزيمة، والتغيرات الأخرى المزاجية مثل الإحساس بالذنب.[2]

ويمكن القول أن السبب الرئيسي وراء الإحباط لدى الأفراد، هو عدم قدرتهم على إشباع حاجاتهم ورغباتهم المستمرة والملحة، فيكون الشعور بالإحباط بقدر تقدير الفرد لأهمية الحاجة الممنوعة من الإشباع، وكذلك بحسب درجة إلحاح هذه الحاجة وأساسيتها في حياته كما أن مصدر العائق الحائل دون تحقيق الإشباع، يلعب دورا هاما في قوة الإحباط الذي يشعر به الفرد، فالعوائق قد تكون داخلية أو خارجية، وكلما كان العائق خارجيا كلما كان الأمر أهون على الفرد، ودرجة إحباطه تقل، أما أن كان العائق داخليا فإن الحاجة تظل في إلحاح مستمر فينتج الصراع ومنه إلى الإحباط والشعور بالفشل والخيبة.

ويرى بعض الباحثين أن الإحباط يتضمن منحنى لعمل أو نشاط لم يتم الانتهاء منه إلى الهدف أو النهاية المرغوبة، أو انه حالة غائبة من نوع لم يتم التوصل إليها، أو هو حصيلة أو نتيجة غير متوقعة وغير مرغوب فيها، أخفقت في التحقق بشكل مادي ملموس. كذلك يعرف

[1] معجم مصطلحات التحليل النفسي، مرجع سابق، ص 46.

[2] عبد الرحمان بن احمد محمد هيجان، ضغوط العمل، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1998، ص242.

الإحباط بأنه الشعور الناتج عن محاولة الفرد تحقيق أهداف لكنه يفشل في تحقيقها لوجود عائق أو عوائق لا يمكنه السيطرة عليها أو التحكم فيها .

والإحباط في معظم الحالات أين يشعر به الفرد في مناسبات مختلفة، هو ما يشكل السبب الأساسي للضغط النفسي وعدم الارتياح،وهناك علاقة وثيقة بين الإحباط والدافعية، إذ لا يمكن أن نقول أننا محبطين إذا لم نكن مدفوعين لإشباع حاجة ما أو تحقيق هدف معين.[1]

كما يعرف الإحباط على انه حالة شعورية من عدم الارتياح عندما يواجه الفرد الموانع التي تعترض دوافعه .ويمكن تعريفه بأكثر شمولية بأنه عبارة عن شعور الفرد بالتوتر نتيجة عدم تحقيق أهدافه وهذا الفشل ناتج عن عوامل داخلية وخارجية يصعب السيطرة عليها .[2]

ووجب التمييز بين الإحباطات الداخلية والخارجية، فالمحبطات الخارجية والتي تحدث بواسطة ظروف خارجة عن الشخص، وتعرقل بلوغ الهدف أو تمنعه، مثل عطب السيارة في الطريق أو عدم وجود الأكل في حالة الجوع الشديد، أما الإحباط الداخلي فينتج عن التأخر والرفض وعن الفشل والخسارة، فالحواجز قد تكون اجتماعية مثل دخول متسلل في الصف أوقد تكون غير اجتماعية مثل خواء خزان البنزين، ويزداد الإحباط عادة بازدياد قوة استعجال وأهمية الفعل، أما الإحباط الشخصي الداخلي فلا يخرج عن الطبع الشخصي وقد يكون سببه الحدود النفسية .[3]

**مصادر الإحباط :**

يتميز الفرد بدافعية مستمرة هي سبب حياته، فكل الأفراد يسعون دوما لتحقيق أهداف تضمن لهم الإشباع، سواء الداخلي أو الخارجي، ويتعرضون خلال ذلك لموانع شتى ومتنوعة فإن صادف وتعرض الفرد لمانع معين يصعب تجاوزه خلال محاولة من محاولات الإشباع، وكان هذا المانع داخليا، وأدى به إلى إحباط، كان مصدر الإحباط داخليا تبعا لنوع العائق المسبب له كان تكون القدرات التي يتميز بها الفرد، لا تؤهله لشغل منصب معين، وكانت سببا في كبح رغبة ملحة ووصل الأمر بصاحبها إلى الإحباط، أما أن كان المانع خارجيا، كعدم تنظيم مسابقة

---

[1] Karen Huffman & A .L ‹Psychologie en directe‹1995 ‹ P 334.

[2] السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص172.

[3] الضغط النفسي ومدى تأثيره على الأطباء العاملين بالمراكز الصحية، مذكرة ماجستير، إعداد سعاد مخلوف، إشراف أ .د.الهاشمي لوكية جامعة قسنطينة، 2006م، ص62.

من طرف إدارة المنظمة، لدخول منصب معين يرغب فيه الفرد، فإن مصدر الإحباط في هذه الحالة أيضا يكون تبعا لنوع العائق، ويكون خارجيا .

ويمكن إيجاز مصادر الإحباط في مجموعتين :[1]

**أولا:العوائق الداخلية ( الذاتية ):**

ويقصد بها مجموعة من الموانع الذاتية (الشخصية)،التي تحول دون الفرد في تحقيقه إشباعاته حتى وان أراد هذا الإشباع، فهي موانع لا تعمل إذ تعمل على منعه إلا وهي لاإرادية ومنها :

1. ضعف روح المبادأة لدى الفرد .حيث أن الفرد تقل فرصه في الإشباع، وان توفرت له فرصة بإبداء مبادرة منه، فإن ه يفشل من أول أو ثاني محاولة، ويتعرض على أثرها الإحباط مباشرة .
2. عدم القدرة على مواجهة الأمور المعقدة. فالفرد البسيط في تفكيره اكثر عرضة للإحباط من الفرد الذي يملك تفكيرا ومنطقا علميا مبنيا ومزودا باليات البناء والتحليل.
3. ضعف خبرة الفرد وقلة احتكاكه بالآخرين. وهذه النقطة تكمل النقطة السابقة، حيث أن تعامل الفرد المحنك والخبير في شؤون معينة مع بعض الأهداف المقصودة بالإشباع لا يكون مثل تعامل الفرد المعزول من الخبرة وتنويع الوسائل والحلول في سبيل تحقيق الإشباع، وعليه يكون النوع الثاني من الأفراد اكثر عرضة للإحباط .
4. المبالغة في توقعات الفرد وتقديره لقدراته وكفاءته في تحقيق النتائج. فعدم التقدير الدقيق للنتائج وظهورها فيما بعد على غير ما كان الفرد يتوقعه يؤدي إلى الإحباط.
5. مغالاة الفرد في تقدير إمكانياته، وعدم معرفة ما يتوافر لديه من إمكانيات مادية أو فكرية أو غيرها تمام المعرفة .وهنا المقصود الحقيقي الثقة الزائدة بالنفس في غير محلها.
6. عدم قدرة الفرد على الموازنة بين حياته الدنيوية وحياته الإيمانية ورغبته في الحصول على كل شيء.
7. الإعاقات الجسدية أو النفسية .فالفرد المعاق اكثر عرضة للإحباط من الفرد السوي.

[1] السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق،ص177.

**ثانيا : العوائق الخارجية ( البيئية ):**

وهي عوامل خارجة عن إرادة الفرد، كالأسباب التنظيمية والاجتماعية والأسرية وغيرها ومن أمثلتها :

1. عدم إتاحة الفرصة للفرد لإبراز قدراته. فتسلط الإدارات ونظام الروتين في العمل وعدم تشجيع المبادرات الفردية كل هذا يؤدي إلى الإحباط.
2. اختلاف الفرد مع الجماعة في المفاهيم والقيم وعدم ترك فرص الحوار.
3. عدم وجود أنظمة اتصال فعالة ومنظمة، مما يسبب ركود الأفكار عند أصحابها وجمود الشكاوى في صدور المتضررين.
4. انتشار بعض الظواهر المرضية في بيئة العمل، مثل الفساد والمحسوبية والرشوة وغيرها.
5. الحرمان المادي في البيئة نتيجة عدم إشباع حاجات الفرد المادية، بسبب عدم توفر السلع المطلوبة، وكذلك الحرمان الاجتماعي بسبب عدم توفير الخدمات الاجتماعية كالتعليم .
6. التنشئة الاجتماعية والأسرية للفرد، كان يدرب على القناعة والتريث وإعادة المحاولة وعدم اليأس، عكس الولد الذي أنشئ مدللا يوفر له كل ما يرغب فيه منذ الصغر .

- إلا أن هذه العوائق اقل خطورة من العوائق الداخلية، ذلك أن الفرد أن صادف هذا النوع من العوائق يمكنه تغيير مكان الإشباع، كان يغير الفرد المنظمة التي لا تتيح له الفرص، أو يهاجر من البلد الذي أحس نفسه مهمشا فيه، أما العوائق الذاتية فيصعب على الفرد التنصل منها، إلا ما كان منها قابل للتغيير بالتدريب والممارسة أو بكبر السن، وهذا هو السر في خطورتها.

**نتائج الإحباط:** من أهم نتائج الإحباط ما يلي :

1. الأمراض الاجتماعية [1]: من سلوكات شاذة وانحرافات وجناح أحداث وغيرها...
2. السلوك الإيجابي : وهو أن يواجه الفرد حقيقة الموقف، فقد يشعر الفرد أن الهدف أو الحاجة غير واقعية أو أنها غير ضرورية وعندها يكون سلوكه نحوها أما إيجابيا كالتحدي والمثابر أو على الأقل يكون سلوكه معدوما كصرف النظر عنها.

[1] مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، مرجع سابق، ص 176

**3.** السلوك الدفاعي :وهو السلوك الذي يتبناه الفرد دفاعا عن نفسه عندما يشعر أن فشله في إشباع حاجته قد سبب له موقفا يهدد ذاته، وفيما يلي بعض ردود الفعل الدفاعية التي يبديها الفرد في سلوكه الدفاعي :[1]

- **العدوانية:** والعدوان أحد ردود الفعل المنتشرة بين الأفراد، ويمثل تصرفا معينا موجها نحو شخص ما أو شيء بهدف إلحاق الضرر أو الأذى أو التخريب. وقد يوجهه الفرد إلى المصدر الأساسي الذي تسبب في إصابته بالإحباط أو إلى مصدر آخر. وترتبط درجة حدة العدوان على عدد المرات التي أحبطت فيها الحاجة وكذلك على شدة الرغبة في الاستجابة المحبطة .
- **التبرير:**وهنا يحاول الفرد تبرير فشله في تحقيق الهدف أو إشباع الحاجة التي يسعى وراءها،وينقل عبء الفشل إلى فرد آخر أو شيء آخر، مثال ذلك الطالب الذي يفشل في دراسته يبرر فشله بضعف كفاءة المدرس أو أي مبرر آخر .
- **الانسحاب (الانطواء):** وقد يكون جسديا أو نفسيا، ففي الحالة الأولى ينسحب الفرد كلية من الموقف الذي سبب له الإحباط كتوقف العامل عن العمل، أما في الحالة الثانية فيتميز الفرد بالبرودة النفسية والانطواء واللامبالاة.
- **الكبت:**يعتبر الكبت من الحيل الدفاعية اللاشعورية إذ يقوم بدفن فكرة الفشل وحبسها في العقل الباطن .
- **التعويض (تحويل الهدف ):**وذلك بمحاولة إيجاد أهداف بديلة عن الأهداف التي سببت الفشل، حيث تكون أسهل منها واقرب إلى قدرات وإمكانيات الفرد.
- **الانحدار والتقهقر** :وهو عبارة عن سلوكات طفولية يلجأ إليها الفرد للتهرب من صدمة الإحباط والشعور بالفشل، كالبكاء مثلا.
- **أحلام اليقظة** : وفي هذه الحالة يلجا الفرد إلى خياله ليصور نفسه في موقف بطولي يحقق الهدف تلوى الآخر للتغلب على شعوره الإحباطي .

**استراتيجيات التعامل مع الإحباط:**يخضع علاج الإحباط لشروط لا بد من مراعاتها حتى يتم النجاح في عملية العلاج ومن أهمها : التعرف على السبب الحقيقي للإحباط سواء كان

[1] السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص181

داخليا يرجع إلى الفرد نفسه ويتعلق بشخصيته وقدراته، أو كان خارجيا متعلقا بالعوامل البيئية. كما يجب إشراك الفرد المحبط في عملية علاجه مع وجود عمليات الإرشاد والمساعدة والتوجيه، وأيضا من الضروري مراعاة نوع الدافع أو الحاجة المحبطة وأهميتها بالنسبة للفرد،وعليه يمكن تلخيص الطرق والأساليب العلاجية للإحباط فيما يلي :[1]

- قيام المنظمة بوضع أهداف واقعية ممكنة التطبيق ضمن القدرات العامة للأفراد العاملين بها
- التأكد من أن الأهداف المرسومة ضمن إمكاناتها المادية والبشرية حتى لا تعرض عمالها إلى الإجهاد المؤدي بدوره إلى الإحباط.
- محاولة دعم عنصر الثقة بالنفس دوريا من خلال التشجيعات المعنوية المتواصلة للعمال وان اقتضى الأمر تلجا إلى التحفيز المادي .
- إعداد المناخ الملائم المشجع للسلوك المحفز.
- متابعة نشاط الفرد في عمله، ودراسة درجة تكيفه في العمل، وفي علاقاته الاجتماعية مع زملائه، وتتوقف هذه العملية على درجة استقرار الفرد وفي هذا الشان يرى **C.Freinet** بضرورة وجود بعض التأقلم مع المحيط والبيئة الاجتماعية الخارجية والداخلية للعامل .[2]

ويرى الطالب الباحث أن لعملية الاتصال دور بارز في شعور العمال بالإحباط ؛ذلك أن الاتصال الجيد من شانه أن يزيل العراقيل بين العمال والإدارات ما يبعث على الاطلاع المستمر للإدارة على الشكاوى والاقتراحات ومما يساهم أيضا في مشاركة العمال في رسم وتحديد الأهداف وبالمقابل القضاء على كبت مشاعر الاستياء لدى العمال ووضع الأهداف ضمن القدرات البشرية العامة للمنظمة .

كما أن الروح الجماعية للعمال في العمل تساعد على خلق روح المشاورة وبالتالي الحد من الانزواء فينبغي تشجيعها كأسلوب لعلاج الإحباط.

**ثانيا الضغط النفسي:**

**مفهومه العام:** يتعرض الإنسان بشكل لا ينقطع لضغوط مستمرة ومتنوعة ولا تتوقف عن التأثير عليه، بعضها داخلي، وبعضها الآخر ذو طبيعة خارجية، وفي كلتا الحالتين، فإن هذه

---

[1] السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص183

[2] C.Freinet .L ؛ éducation du travaille .ED3.Delacheax et miéstlé .Paris .1978 .P 160.

الضغوط تؤثر في الإنسان تأثيرا نسبيا أحيانا، إذ لا تؤدي به إلى ضرر معتبر وسرعان ما يتجاوزها،بينما تؤدي به أحيانا أخرى إلى نتائج سلبية ملحوظة، ومن بين الضغوط الخارجية مثلا ما يعنيه "بالنسبة لمراقب الإنتاج في مصنع للمواد الكيماوية، التوتر الناتج عن عدم مقابلة موعد شحن طلبية كبيرة لأحد العملاء الرئيسيين، أو الإحباط المرتبط بعدم القدرة على الحصول على قروض قصيرة الأجل لمقابلة مصاريف التشغيل الحالية من البنوك بالنسبة لأحد مديري مؤسسة تجارية ".[1]

ويعبر الضغط في مفهومه العام عن الظروف الخارجية التي تثقل كاهل الأفراد بالواجبات والمتطلبات المادية أو الاجتماعية أو غيرها، التي تفوق طاقاتهم وإمكانياتهم، وهذا ما يوافق تعريف "لازاروس" حيث يعرف الضغط على انه :" ظرف خارجي يضع على الفرد أعباء ومتطلبات فائقة لإمكاناته، أو يعرضه للخطر بشكل أو بآخر ."[2]ويؤكد هذا التعريف على جوانب الموقف الخارجي، وعلى طبيعته غير العادية،ويختلف تأثير الضغوط العامة على الأفراد حيث نجد في الكثير من الحالات السيئة أناسا يملكون أنفسهم ويسيطرون على مشاعرهم ويقدرون على توجيه نشاطاتهم وأعمالهم، بينما نجد البعض الآخر ينهار ويضعف من جراء ظروف معينة .

والضغط هو تجربة ذاتية تحدث اختلالا نفسيا أو عضويا لدى الفرد وينتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه .ويتيح لنا هذا التعريف تحديد ثلاث مكونات رئيسية للضغط في المنظمات هي :المثير والاستجابة والتفاعل .

يشمل العامل الأول المثير :وهو القوى المسببة للضغط والتي تفضي إلى الشعور بالضغط النفسي وهناك على الأقل استجابتان للضغط تلاحظان كثيرا، الإحباط الذي يحدث نتيجة وجود عائق بين السلوك والهدف الموجه له، والقلق وهو الإحساس بعدم وجود الاستجابة الملائمة في بعض المواقف ...فالضغط المرتبط بالنشاطات التنظيمية يسمى بضغط العمل، فيما ترتبط ضغوط

[1] اندرودي سيزلاقي، مارك جي والاس: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة :جعفر أبو القاسم احمد، معهد الإدارة العامة، لندن 1991 ص 179.

[2] الصحة النفسية والتوافق، مرجع سابق، ص115.

الحياة بالنشاطات العادية للفرد .أما المكون الثالث للضغط، فهو التفاعل بين العوامل المثيرة للضغط والاستجابة له ... [1]

**تعريف الضغط النفسي:**

ينظر لازاريس **Lazarus** إلى الضغط على انه :"ليس مثيرا وليس استجابة، ويركز على العمليات الوسيطية، لذلك فالضغط النفسي حسب رأيه هو تقييم الفرد لعلاقته مع بيئته على أنها مرهقة و أنها فوق طاقته وقدراته وتعرض وجوده للخطر ".

ويضيف كذلك أن الضغط ينشا عن تقييم الفرد للأحداث وتوقعاته فيما يتعلق بنتائجها ولذلك عن تقييمه لإمكانيات مواجهتها أو التكيف معها .وهذا ما ذهب إليه برودسكي **Beodsky** حين وصف الضغط النفسي بأنه تقييم الفرد للأحداث بأنه ا مهددة أو أنها يمكن أن تكون باعثة للألم وهو يشمل الاستجابات التالية للتهديد سواء كانت نفسية أو جسدية.[2]

ويعتبر الضغط النفسي حالة ديناميكية،تقوم على إدراك الفرد للفرص والمحددات والمتطلبات التي تقود لأهداف هامة، لكنها غير مؤكدة، أي أن هذه الأهداف ذات قيمة مادية أو معنوية هامة بالنسبة للفرد، والذي يشعر بالمخاطر، أو عدم التأكد من تحقيقها، وبالتالي فإن الشروط التي قد يؤدي إلى الضغط النفسي المحتمل لدى الفرد، تتضمن وجود عنصرين مترابطين هما:وجود هدف ووجود مخاطرة محيطة بالهدف .[3]

**مصادر الضغط النفسي :**

يمكن إرجاع الضغوط النفسية إلى مجموعة من المصادر أهمها :[4]

**1. المتطلبات المادية** :فالإنسان كائن حي يتأثر بما يحيط به من عوامل بيئية متعددة، ويؤثر فيها بالمقابل وهناك العديد من الظروف البيئية التي تؤدي إلى الضغط النفسي على الفرد،وتجعله يشعر بالألم أو الخطر أو عدم الراحة، ومما هو جدير بالذكر، أن هذه الظروف تتطلب من الفرد أن يقوم بالاستجابة لها بالقيام بنشاط معين وألا يتجاهلها، وعادة ما يتعلم الفرد كيف يعامل مع

---

[1] الضغط النفسي ومدى تأثيره على سلوك الأطباء العاملين بالمراكز الصحية، مرجع سابق، ص18.

[2] المرجع نفسه، ص20

[3] أ .د. الهاشمي لوكية، الضغط النفسي في العمل، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 01 /2002 مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة، 2002م، ص11.

[4] الصحة النفسية والتوافق، مرجع سابق، ص،ص114،115

هذه الظروف وكيف يقابل متطلباتها، وكلما كبر الفرد ازدادت هذه الظروف في العدد واتسع مجال تأثيرها عليه، وغالبا ما تتوقف حياة الفرد على مدى مقابلة تلك المتطلبات وتوفيرها بشكل جيد.

**2.المتطلبات الاجتماعية :** وإلى جانب المتطلبات المادية هناك متطلبات أخرى، يجب على الفرد مقابلتها منذ أن يولد الفرد وإلى نهاية عمره، فالفرد كائن اجتماعي يميل إلى صحبة الآخرين وإلى أن يعيش في جماعة يتبادل مع أفرادها الاعتماد، وأحيانا ما تكون تلك المتطلبات اكثر أهمية وإلحاحا من المتطلبات المادية، وفي حالة الفشل في مقابلة المتطلبات الاجتماعية، قد يتعرض الفرد إلى نتائج مؤلمة وغير سارة من أهمها معاناته من الضغط المستمر، وتخضع درجة هذا الضغط لمدى أهمية المتطلبات التي فشل الفرد في مواجهتها .

كما يعبر الشرح الأتي عن مصادر الضغط النفسي الثلاث ويلخصها في :"إن الضغط هو تجربة شخصية تسبب عدم التوازن النفسي أو العضوي أو الاجتماعي أو المهني للفرد، وينتج عن أسباب في البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد ذاته ."[1].

وهناك من يضيف مصادر أخرى للضغط نذكر منها :[2].

ذكرت مارلين دافيد سون **M . Davidson** مجموعة من العوامل التي تؤثر على الفرد في العمل وهي:

أ- عوامل متعلقة بطبيعة العمل مثل : الظروف الفيزيقية، وكثافة وضغط العمل والروتين ...الخ.

ب- عوامل متعلقة بدور الفرد في المؤسسة والعلاقات مع الزملاء في العمل.

أما داي **Day** فذكرت المصادر التالية : طريقة تنظيم العمل، أهمية الوظيفة، وقت العمل، الحوافز، ظروف العمل وبيئته، التكنولوجيا الحديثة.

ويرى أ.د.الهاشمي لوكية أن أهم مصادر الضغط النفسي في العمل هي:

حمل العمل، ضيق الوقت المخصص لإنجاز الأعمال المطلوبة، ضعف الشعور بالإنجاز وبالتقدم الشخصي في العمل، عدم الشعور بالأمن المهني نتيجة للتغيرات المفاجئة التي تحدث المستوى الإداري والتنظيمي والقانوني، عدم احترام وتثمين الجهد، كثافة الجهد المبذول في العمل، سوء

[1] N.Sillamy، Dictionnaire usuef des psychologie2 eme édition ، Bordas ، Paris ، 1980 ، P71.

[2] الضغط النفسي ومدى تأثيره على سلوك الأطباء العاملين بالمراكز الصحية، مرجع سابق، ص23.

معاملة الإداريين وتحيزهم في خدمة الفئات العمالية الأخرى، نقص المناعة النفسية والروحية في مواجهة الصراعات الناجمة عن طبيعة العمل وعن العلاقات الاجتماعية.

**أنواع الضغط:**

تنقسم الضغوط من حيث طبيعتها إلى :[1].

**1. الضغوط النفسية** :وتحدث هذه الضغوط عندما يواجه الفرد متطلبات تفوق حدود قدراته أو تتفوق على ما لديه من استعدادات، وهو ما يجعل الفرد يشعر بالإحباط، ويتعرض لمجموعة من الضغوط، وبمعنى آخر فإن الضغوط النفسية تشير إلى العمليات النفسية التي تؤدي إلى الإحساس بالمثيرات الخطرة، والتي تنتج عن عدم الإشباع، وتتطلب أسلوبا من أساليب التوافق النفسي .

ومن العوامل التي تؤدي إلى الضغوط النفسية :

**الإحباط** :ويعتبر من العوامل الهامة التي تشكل جانبا من الضغوط النفسية، ويمكن تعريف الإحباط بأنه الحالة التي يشعر الفرد معها بعدم إمكانية قيامه بالنشاط المطلوب منه القيام به، أو الحيلولة بينه وبين الهدف الذي يسعى إليه، وهو الإشباع.

**التهديد:**وهو توقع حدوث ضرر ما يصيب الفرد أو وقوع أمر غير مرغوب فيه، وكلما زاد مستوى التوقع زاد الضغط الذي يشعر به الفرد.

**الصراع** :وهو حالة تنشأ بسبب وجود مثيرين أو هدفين متعارضين، ويحدث التعارض لان السلوك الضروري لتحقيق أحدهما يتعارض مع الرغبة في تحقيق الهدف الآخر .

ونلاحظ هنا كيف أن عدم الإشباع يؤدي الإحباط والصراع، الذين يؤديان بدورهما إلى الضغوط النفسية، وهي عبارة عن واحدة من الكثير من الضغوط الناجمة بصفة مباشرة أو غير مباشرة عن عدم الإشباع.

**2. الضغوط الفسيولوجية** : وهي تنشأ من مثيرات وعوامل بيئية مختلفة، أو من جراء الضغوط النفسية نفسها، مما يؤدي إلى الاختلال في وظائف الجسم المتعددة، ومن المظاهر الشائعة للضغوط الفسيولوجية: الصداع والاضطرابات المعوية وزيادة إفراز أحماض المعدة وغيرها ...

[1] الصحة النفسية والتوافق، مرجع سابق، ص،ص 116،117.

3. **الضغوط البيئية** :وهي مجموعة من العوامل التي يصعب حصرها، وقد تأخذ شكلا عاما مثل أزمة المواصلات أو مشاكل الأبناء أو ضغوط العمل وغيرها.

**مراحل الضغط النفسي** :قدم سيلاي نموذجا من ثلاث خطوات تتضمنها الاستجابة للضغط النفسي أطلق عليها اسم " متلازمة التكيف العام " **General Adaptation Syndrom** ويرى سيلاي أن للضغط النفسي استجابة تتكون من ثلاث مراحل:

1. **مرحلة التحذير أو الصدمة** :وفيها ينشط الفرد لمواجهة التهديد ويقوم بإفراز الهرمونات ويتسارع النبض والتنفس، ويصبح فيها الفرد في حالة تأهب واستعداد للمواجهة أو الهرب حيث تتمثل هذه المرحلة في ردة فعل هي بمثابة الإنذار تتجلى بتحريك واستنفار قدرات الجسم وطاقاته لمواجهة العوامل الضاغطة .
2. **مرحلة المقاومة** :حيث يعمل الفرد على مقاومة التهديد، وكلما زاد الضغط انتقل الفرد إلى مرحلة المقاومة، وفيها يشعر الفرد بالقلق والتوتر والعياء، مما يشير إلى مقاومة الفرد للضغط وقد يترتب على هذه المقاومة وقوع حوادث، وضعف القرارات المتخذة، والعرضة للأمراض خلال هذه المرحلة، وذلك لان الفرد لا يستطيع السيطرة على الموقف بإحكام .
3. **مرحلة ال أنهاك** :وتحدث عند الفشل في التغلب على التهديد واستمرار الضغط النفسي لفترة طويلة، مما ينجم عنه استهلاك الفرد لمصادره الفسيولوجية، ويؤدي ذلك إلى الانهيار الجسمي والانفعالي، فعندما تنهار المقاومة يحل الإرهاق وتظهر الأمراض المرتبطة بالإجهاد مثل القرحة المعدية والصداع وغيرها .

**استراتيجيات التعامل مع الضغط الناتج عن عدم الإشباع :**

تشير الكثير من الدراسات إلى أن الضغط النفسي ينشأ عن عدم تمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم، التي من بينها الحاجات المادية، مثل المأكل والملبس والمسكن وغيرها، والمتطلبات الاجتماعية كالحاجة إلى التقدير والأمن والاستقرار وغيرها، وخاصة النفسية كالرضا واثبات الذات والشعور بالإنجاز ...،ولما كان لابد من الوجود المستمر للضغط النفسي الناجم عن عدم الإشباع، نظرا للطبيعة البشرية المتطلعة دوما نحو الأفضل، كان من الواجب على المنظمات وعلى الأفراد أيضا، على الأقل التخفيف من حدة هذا الضغط، لكي لا يصل بالفرد إلى النتائج السلبية المترتبة عنه،كالانحراف والعدوان والإحباط أو الإجهاد أو غيرها من الاضطرابات

السلوكية أو النفسية الناجمة عن عدم الإشباع ، ويرجع التخفيف من الضغوط النفسية بالفائدة على الأفراد والمنظمات على حد السواء، فبالنسبة للأفراد يتمكنون من تحقيق الاستقرار النفسي والراحة من الاضطرابات والأزمات المهنية والاجتماعية وغيرها،أما بالنسبة للمنظمات، فتتمكن من الاحتفاظ بمواردها البشرية، وخبراتهم والاستفادة من ولائهم وإخلاصهم في العمل ما ينتج عنه تحسين الإنتاج ورفع مستوى المنظمة، والتعاون في علاج هذه النتائج المترتبة عن عدم الإشباع مهمة الطرفين، فعلى المستوى الفردي يمكن علاج الضغط النفسي بأحد أساليب التوافق التالية:[1]

- الاستعداد لمواجهة الضغط النفسي، وذلك بتعرف الفرد على إمكانياته الحقيقية حتى يكون على دراية وتوقع فعلي لما قد يحدث من نتائج وأحداث في حياته.
- مهاجمة مصادر الضغط، وذلك بالتحدي وتنمية عنصر الثقة بالنفس والمثابرة على تحقيق الأهداف، أو تنويعها وعدم الاستسلام للفشل والانهيار .
- محاولة تحاشي مصادر الضغط، وذلك بالتربية النفسية والروحية، كالقناعة والرضى والإيمان،ومن جهة أخرى لابد للفرد من وضع أهداف واقعية تتناسب وقدراته وإمكانياته الفعلية .

أما على مستوى المنظمة، التي تعتبر مسؤولة أيضا على الضغط النفسي لعمالها، وعلى إتاحة الفرصة لأسبابه، كعدم توفير الفرص المناسبة لتحقيق الإشباع اللازم، فطرق وأساليب علاجها للضغط النفسي لعمالها، قد سبق ذكرها في عنصر علاج الإحباط.إضافة إلى محاولة تقديم الخدمة الاجتماعية للعمال، وهي تدخل من قبل المنظمة يهدف إلى تنمية وتدعيم الوسائل والإمكانيات لتمكين الأفراد من حل المشكلات التي تعترض حياتهم الاجتماعية .[2]

**ثالثا . الإجهاد:**

**مفهومه:** يقترن مفهوم الإجهاد بصفة عامة عادة بمفهوم التعب، الذي يعبر عن بذل الجهد المتواصل في أي الميادين كانت، وهذا المفهوم يعتبر صائبا إلى حد ما، غير أن هذا النوع من الإجهاد يزول بالركون إلى الراحة لبعض الوقت، أما الإجهاد المقصود في موضوعنا، فهو عبارة عن إجهاد لا ينتهي إلا بالمثابرة، فالمقصود بالإجهاد المترتب عن عدم الإشباع، ذلك النوع من

[1] الصحة النفسية والتوافق، مرجع سابق، ص120 .

[2] D . Gaidstien Hamon ..Social work Practice . N.Y. 1973 P6

التعب والإرهاق بمختلف أنواعه، الناتج عن المحاولات المستمرة لتحقيق هدف ما، فإذا ما توقف الفرد نتيجة إحساسه بهذا الإجهاد، كانت النتيجة الوقوع في الإحباط . ويشير آبلي **Appley** إلى أن الفرد يغير من سلوكاته كمحاولة للتكيف مع حالة الإجهاد،ولهذا التغيير عتبة سلوكية يسميها عتبة الكيف الجديد، أي حد للقدرة على التكيف بواسطة تغيير السلوك، فإذا تعدى الفرد هذا الحد و لم يتمكن من تقليص حالة الإجهاد، فإن ه يصل إلى عتبة الإحباط .[1]

فمحاولات الفرد المتكررة لتحقيق الإشباع، وتعرضه للعوائق والموانع باستمرار،يسبب له هذا النوع من الإجهاد، الذي قد يكون نفسيا أو جسديا أو حتى الإجهاد المهني، مما يؤدي إلى سوء تكيف العامل، واختلال توازنه، واضطراره إلى محاولة مجابهة الموقف بشتى الطرق والوسائل حتى وان اضطره الحال إلى البحث خارج المنظمة عن تحقيق إشباعاته التي تعيد إليه توازنه رغم ما قد يصيب المنظمة من سلبيات من وراء ذلك.

**تعريف الإجهاد :**

تنوعت التناولات وتباينت في تقديم تعريف محدد لظاهرة الإجهاد، فمن العلماء والباحثين من اعتبره سببا لنتائج معينة، ومنهم من تناوله على أساس انه نتيجة لسبب ما،(مثل ما هو الشان في بحثنا هذا )،كما دعا فريق ثالث إلى الأخذ بعين الاعتبار التفاعل بين الاثنين (السبب والنتيجة)، فنجد من بين علماء التيار الأول تعريف تولور **Tolor** للإجهاد بأنه أي تغير يلقي عبئا على القدرات التكييفية للفرد، في حين يرى هولمز **Holmes** حادث مثير يلقي مطالب صعبة على الفرد .[2]

في حين نجد من بين أصحاب التيار الثاني إليسون **Ellison** الذي يرى أن الإجهاد عبارة عن استجابة كيميائية جسدية لحالة تهديد من المؤثر بهدف المحافظة على الذات، لكن تكرارها باستمرار التعرض للمؤثر، يمكن أن يسبب أمراضا كأمراض القلب والتنفس وغيرها.

وأيضا نجد في نفس السياق تعريف اقترحه كل من كيرياكو وسيتكليف **Kiriacou &Sutcliff** اللذان يعتبرانه استجابة لمؤثر سلبي مثل الغضب أو الإحباط، ناتج عن إدراك الفرد بان ما يطلب منه يشكل تهديدا لذاته، فينشط آلياته الدفاعية لتخفيف هذا التهديد.

---

[1] . د.الهاشمي لوكية، أ،بن زروال فتيحة، الإجهاد، شركة دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع عين مليلة، الجزائر، 2006، ص17

[2] .المرجع نفسه، ص10.

ويتفق كل من فلتشر وباين وماكجرات **Fletcher.Payne.McGrath** على أن الإجهاد هو نتيجة لفقدان التوازن بين المطالب أو الحاجات والرغبات الشخصية للفرد، وبين إمكانيات تلبيتها، أو العقبات التي تعرقل الوصول إلى تحقيقها .

وتندرج اكثر التعريفات الحديثة ضمن الاتجاه التفاعلي، حيث تهتم بتقييم الفرد للأحداث، ومن بينهم تايلور **Taylor** الذي يرى أن الإجهاد هو عملية تقييم للأحداث كمواقف مهددة، والاستجابة لها من خلال تغيرات معرفية وانفعالية وفسيولوجية، كما يشير برودسكي **Brodsky** إلى أن الإجهاد هو تقييم للأحداث على أنها مهددة، وقد تسبب ألما ويشمل أيضا الاستجابة التي تلي هذا التهديد نفسية كانت أم جسدية، ويشير الإجهاد أيضا إلى التغيرات السلبية التي تطرأ على العلاقات والاتجاهات في المجال المهني، بسبب ما يتعرض له الفرد من ضغوطات في العمل أو خارجه، مؤديا إلى الإحساس بالعجز مع استنفاذ الجهد، ثم إلى حالة من الإنهاك والاستتراف النفسي .

ويعرفه كل من :أ،د،الهاشمي لوكية و،أ،بن زروال فتيحة، بأنه محصلة التفاعل بين الفرد والبيئة، يظهر على شكل حالة من التوتر العاطفي والنفسي تؤثر في الأفراد صحيا ونفسيا ومعنويا .[1]

**العلاقة بين الإشباع وعدم الإشباع والإجهاد :**

تتساير هذه المصطلحات الثلاث في تتابع مترابط في الكثير من الحالات، فمجرد شعور الفرد بعدم الإشباع وبعد المحاولات المتكررة، يؤدي به إلى الإجهاد، ورغم أن الإجهاد في معناه الظاهر يشير إلى ظاهرة سلبية إلا أن هناك من العلماء من اعتبره ملح الحياة، وعبر آخرون أن الإجهاد ضروري لحياة الفرد،بل تجاوزوا هذا التعبير إلى مصطلح الإجهاد الصحي، ومن هؤلاء هلجارد **Hilgardhg** الذي يرى بضرورة وجود الإجهاد في حياتنا لتسيير بعض أمورها .[2]

فالإجهاد بهذا المعنى عامل مساعد على تحقيق أهداف الحياة اليومية للفرد وعليه فهو من العوامل المساعدة على تحقيق الإشباع، حيث يرى بعض العلماء والباحثين أن أجسامنا في حاجة دائمة إلى كمية من الطاقة الحرارية الضرورية للحياة، الأمر الذي لا يحدث إلا إذا واجهنا مواقف مجهدة، شرط أن تكون في حدود التكيفية.

[1] الإجهاد، مرجع سابق، ص 13.

[2] المرجع نفسه، ص16.

فالمصطلحات الثلاث إذا مرتبطة ببعضها في تتال متلازم، فعدم الإشباع يؤدي إلى الإجهاد والإجهاد بدوره يؤدي إلى الإشباع، في إطار عملية تكيف الفرد مع بيئته وظروفها وضغوطها المتنوعة .

**عناصر الإجهاد :**

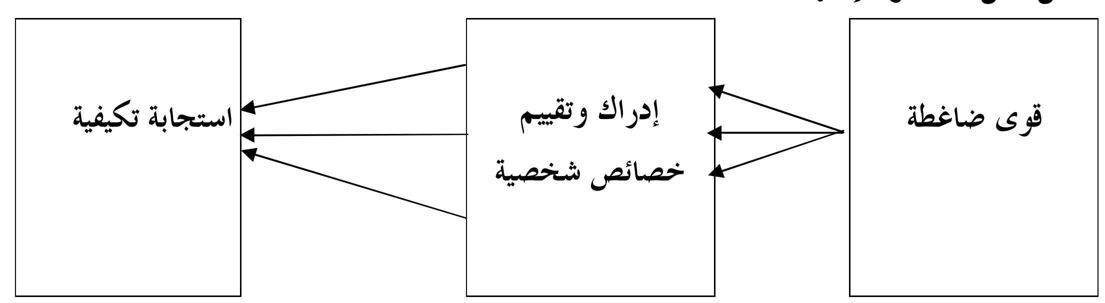
من خلال تعريفات التيار الثالث تظهر لنا العناصر الفاعلة في ظاهرة الإجهاد، متمثلة في :[1]

**1.** قوى ضاغطة أو عوامل مجهدة :Stressors تتمثل في متطلبات موقفية تحتاج إلى التكيف الفردي معها، ومثال ذلك :العمل الزائد، الصراع، المخاطرة، الملل عدم الإشباع ...الخ.

**2.** إدراك الفرد وتقييمه لهذه القوى الضاغطة وطبيعتها وديناميكيتها وآثارها، ولقدرة التعامل معها والسيطرة عليها واحتوائها.

**3.** الاستجابة الفردية للعوامل الضاغطة حسب طبيعة إدراكها وتقييمها، وغالبا ما تكون هذه الاستجابة مزيجا من ردود أفعال نفسية وجسمية، ويمكن تمثيلها بالمخطط التالي:

**شكل يمثل عناصر الإجهاد:**




**أسباب ومصادر الإجهاد:**

من العلماء من ذهب في تصنيف أسباب الإجهاد إلى العوامل المؤدية إليه مباشرة، أي انه يحدث بعد تعرض الفرد إليها مباشرة، ومن بينها على سبيل المثال :عدم الإشباع المتكرر وتعرض الفرد المتتالي الإحباطات، وكثرة الصراعات، إضافة إلى تنوع مشاعر العجز وانعدام الثقة بالنفس وغيرها من المشاعر النفسية السلبية للفرد التي قد يشعر بها نتيجة لظروف ما ...، ومن الذين تبنوا هذا التصنيف الأستاذ لوكية الذي يعتبر أن الإجهاد ينشأ عموما نتيجة أحداث تسبب إعاقة

[1] الإجهاد، مرجع سابق، ص14.

واقعية أو خيالية لحاجات الفرد أو أهدافه، وتظهر هذه الإعاقة على شكل إحباط أو صراع أو شعور بالتهديد أو الملل[1] .

أما عن الذين ذهبوا إلى التصنيف الثاني فنذكر منهم على سبيل المثال " ستورا " الذي حدد عوامل الإجهاد المنبثقة عن العمل في:

- البيئة الفيزيقية للعمل ذاته، كوجود الحرارة والضجة ...الخ .
- طبيعة العمل، كوجود التناوب والكثافة والخطر ومدى التآلف بين الفرد وعمله.
- تنظيم العمل كوجود صراع بين الأدوار أو الغموض فيها.
- ممارسة المسؤولية.
- التنظيم ذاته، كوجود المغالاة في ممارسة السلطة والأساليب الملتوية في مراقبة الإدارة.
- الوضع المهني (ترقيات، حوافز ...)[2].

وقد ذكر كل من كاري كوبر وجودي مارشال ***Marshall & Cooper*** أن مصادر الإجهاد التنظيمي تشمل عوامل عديدة منها :

- عوامل متعلقة بالعمل ذاته، من حيث قلة أو كثرة المهام، والظروف الفيزيقية،حمل الوقت ....الخ.
- عوامل متعلقة بالدور في المنظمة، من حيث الصراع، الغموض، المسؤولية على الآخرين اتخاذ القرارات ....الخ.
- عوامل متعلقة بالنمو الوظيفي، من حيث زيادة أو نقصان الترقية، فقدان الشعور بالأمن الوظيفي، إعاقة الطموح....الخ.
- عوامل متعلقة بالعلاقات داخل المنظمة، كالعلاقات السيئة مع الرؤساء أو الزملاء أو المرؤوسين، صعوبات في إشراك الآخرين في المسؤوليات ...الخ.

[1] الإجهاد، مرجع سابق، ص 35 .
[2] المرجع نفسه، ص 36.

**أساليب قياس الإجهاد :**[1]

من بين العديد من الدراسات التي تناولت الإجهاد المهني هناك تركيز على مجالات أساسية من بينها كيفية تحديد الإجهاد وقياسه .ولهذا الغرض وجدت تقنيات ووسائل عديدة منها :

**التحقيق التشخيصي للإجهاد : Enquête diagnostique du stress**

تم اكتشافه من طرف كل من ماتيسون واي فإن سفيتش **Matesson & Ivancevich** في جامعة هيوستن الأمريكية عن طريق استعمال استمارة تضم **60** بندا، وتقيس إدراكات عمال المؤسسة للإجهاد، وقاما بربط هذه الإدراكات بالوقت وحمل العمل وغموض الدور ونظام المكافأة والعقاب.

وتؤكد هذه الاستمارة على أن مصادر الضغط لها علاقة بالتنظيم في مستواه العام والجزئي، وتأخذ بغين الاعتبار –من حيث الجانب العام للمؤسسة:

- السياسة العامة وتأثيرها على اخذ القرارات.
- تطور الموارد البشرية والإجهاد الناتج عن غياب التدريب وعن عوامل أخرى.

وبفضل هذه الوسيلة يمكن تحديد المصالح التي يرتفع فيها مستوى الإجهاد من المؤسسة لكنها لا تعين على معرفة مستوى الإجهاد العام.

**تقييم آدم للإجهاد : Evaluation du stress d'Adam**

وهو استبيان قامت مجموعة من الباحثين في جامعة سان ديغو **San Diego** بتطويره بهدف التمييز بين الإجهاد القوي والإجهاد الثانوي وبين الإجهاد المرتبط بالعمل وغير المرتبط به.

وهناك اختبارات صممت لتشخص حالات الإجهاد أو لتقدير مقاومته منها: اختبار ستروب **stroop** اختبار الإجهاد لجانسن رومر **Rommer Jensen** الذي يقدر مقاومة الفرد أثناء المشكلات أو في مواقف الصراع.

تعتبر هذه من أهم الاختبارات والمقاييس التي تقيس الإجهاد بصفة مباشرة، وهناك العديد من الاختبارات والوسائل الأخرى التي قد تظهر لنا بعض درجات أو مظاهر الإجهاد لكنها لا تتناول الإجهاد مباشرة بالقياس ومن أمثلتها :استمارة التحقق من الإجهاد

[1] الإجهاد، مرجع سابق، ص 42.

التي تضم **238** بندا تشمل **14** سلما إلا أن هناك من بينها سلما وأحدا يتناول الإجهاد وأيضا نجد نظام تحليل الإجهاد وهو مقياس يحتوي على **114** فقرة وهو اقرب إلى قياس الإجهاد منه إلى ظواهر أخرى، ويرى ويليام بروكر **W. Bloker** أن هناك طرقا كثيرة لقياس الإجهاد يذكر من بينها :

- قوائم التحكم المتعدد.
- اختبارات إسقاطية تعتمد على بقع الحبر.
- سلم هاميلتون لتقدير القلق.

**الاستراتيجيات الوقائية والعلاجية من الإجهاد :**[1]

يذكر كل من الأستاذ .أ.الهاشمي لوكية و.أ.بن زروال في كتابهما الإجهاد، **18** إستراتيجية لعلاج ومقاومة الإجهاد وهي كما يلي:

**1**-العلاجات الفيزيائية

**2**- النشاط البدني

**3**-الاسترخاء

**4**- اليوغا.

**5**-الصلاة .

**6**- العلاج المعرفي.

**7**- السوفرولوجيا (علم الانسجام الفكري ).

**8**- العلاج بالضحك

**9**- العلاج بالإبر

**10**- التغذية الرجعية الحيوية

**11**- العلاج بالأشعة الملونة

**12**- العلاج بالأدوية

**13**-الدعم الاجتماعي

**14**- تنظيم العمل الفكري

**15**- توجيهات عامة (العلاج بالتوجيه)

**16**- الإجراءات التنظيمية

**17**- العلاج النفسي

**18**- الإرشاد النفسي

وتعبر كل هذه الاستراتيجيات عن وسائل فردية لتفادي الإجهاد، أو التخفيف من حدته، ما عدا الإجراءات التنظيمية، التي تعد من شان الإدارة ، التي لها دور بارز في التقليل من الإجهاد، على اعتبار أنها المسبب الأساسي له، فالإدارة التي لا تهتم بحاجات عمالها وإشباعاتهم إنما هي بذلك تدفع بهم بصفة مباشرة أو غير مباشرة إلى الإحباط أو الصراعات أو مختلف

[1] الإجهاد مرجع سابق، ص 71.

أنواع الضغوط المسببة للإجهاد، في حين انه بإمكان الإدارة وعن طريق مجموعة من الإجراءات الوقائية التنظيمية أن تمنع وقوع عمالها في ما لا تحمد عقباه .

وقد ذكر عمار الطيب كشرود استراتيجيات تنظيمية من ش أنها أن تساعد الأفراد على التعايش مع الإجهاد على مستوى التنظيم، عن طريق العمل على تخفيض مستواه، وذلك بإزالة العوامل المسببة لهذا الإجهاد ومنها ما يلي :[1]

- الاهتمام بالاختيار والتعيين في الوظيفة المناسبة. وذلك قصد الحرص على تناسب مواصفات المنصب مع ميول ودوافع وقدرات العامل، وبالتالي منع سبب من أسباب الإجهاد.
- الاهتمام بإجراءات التدريب .حتى يتسنى للعامل القيام بمهامه بأقل جهد مبذول، وعليه يتم منع مصدر آخر من مصادر الإجهاد.
- العمل على تغيير بعض جوانب العمل ( كإثرائه مثلا ).
- الاهتمام بتحليل الوظائف ونظم تقويم الأداء والحوافز .والعمل على التقييم الفعلي للمجهود، وعلى ضوء ذلك تتم عملية التثمين ومنح المكافآت والمنح، التي من ش أنها رفع الروح المعنوية للعمال والعمل على شعورهم الدائم بالعدالة التنظيمية .
- الاهتمام بالمشاركة الفعالة للعامل في عملية اتخاذ القرارات .قصد تنمية عنصر الثقة في النفس وإشباع حاجة التقدير واثبات الذات.
- الاهتمام الكبير ببناء قوى تماسك الجماعة. فالفرد من خلال تفاعله مع جماعة عمله يمكنه من تحقيق الكثير من الإشباعات المانعة للإجهاد النفسي، دونما اللجوء إلى خارج المنظمة.
- فتح قنوات الاتصال بين الإدارة والعمال .

**رابعا:الصراع :**

لقد عرف "الخشاب" وغيره من الباحثين الصراع بأنه: "عبارة عن عملية اجتماعية وموقف يحاول فيه اثنان أو اكثر من الكائنات البشرية أو الجماعات أن يحقق أهدافه وأغراضه ومصالحه، ومنع الآخر من تحقيق ذلك حتى ولو اقتضى الأمر تحطيمه والقضاء عليه ".[2]

---

[1] الإجهاد، مرجع سابق، ص101.

[2] مدخل إلى ميادين علم النفس العمل والتنظيم، مرجع سابق، ص 126

ويعرف **Boulding** الصراع التنظيمي بأنه :" وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر ".

أما "مارش وسايمون" **March & Simon** فيعر فإن الصراع التنظيمي على انه اضطراب أو تعطل في عملية اتخاذ القرارات، بحيث تجد المنظمة صعوبة في اختيار البديل ".[1]

تبين التعريفات السابقة الاختلاف الوارد في النظرة للصراع التنظيمي، إلا أن هذه التعريفات تتفق على أن الصراع هو موقف تنافسي بين فريقين أو تنظيمين أهدافهما متعارضة يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض الذي بينهم، في الوقت الذي يرغب فيه كل طرف في الحصول على المركز أو القوة أو الصلاحية بما يتعارض مع رغبة الطرف الآخر والصراع التنظيمي يمكن أن يكون بناءا أو مدمرا .ويمكن أن يكون ذا هدف وظيفي، وقد يؤدي إلى الاختلال الوظيفي.

هذا فيما يخص الصراع الخارجي أو التنظيمي الذي يكون بين الأفراد أو الجماعات أو حتى الإدارات، ويخدمنا أيضا في هذا البحث مفهوم الصراع النفسي الداخلي الذي يحدث داخل الفرد نفسه، حيث انه من أهم أسباب عدم الإشباع، أو بعبارة أخرى فإن عدم الإشباع كما يؤدي إلى الصراع التنظيمي فهو من باب أولى يسبب الصراع النفسي الداخلي الذي يرف على انه"تعارض بين الغرائز والدوافع من جهة وبين البنية الداخلية والنفسية للفرد من جهة أخرى "[2].حيث أن هذا النوع من الصراع يحدث داخل الفرد كتعارض اشتهاء الحلويات مع الخوف من المرض وسوء الحالة الصحية لدى مرضى السكري مثلا .و يتحدث عنه جان لابلانش و ج.ب.بونتاليس في التحليل النفسي، حين تتجابه عند فرد ما متطلبات داخلية متعارضة، وقد يكون الصراع صريحا مثلما يكون بين رغبة ومطلب أخلاقي مثلا، وقد يكون كامنا حيث يمكن أن يظهر في تكوين الأعراض، أو في اضطرابات السلوك واضطرابات الطبع ويعتبر التحليل النفسي أن الصراع هو من شروط تكوين الإنسان .[3]

---

[1] السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 263

[2] Remy Puyuelo ، L’anxiété de l’enfant ou le bonheur ، Privat ، France ، 1990، P 19

[3] معجم مصطلحات التحليل النفسي، مرجع سابق، ص ر304

ويمكن التعبير عن الصراع النفسي أيضا بأنه حالة داخلية بين قوتين أو اكثر، إذ هو مقاومة ذهنية سببها أهداف متعارضة .[1]

وقد ظهرت نظرية برزهارتمان في و.م.أ بعد نظريات فرويد، وركزت على الوظيفة الأولى للانا، وهي وظيفة التوازن الداخلي، وتقدم النظرية للانا وظائف مستقلة التي يتخلص منها التكون والنشاط من الدينامية المتنازعة أين يتعارض فيها الرغبة مع الممنوع وكانت هذه النظرية محاولة للتخلص من عبء الجانب الجنسي، كما ركزت على الوظيفة الثانية للانا وهي وظيفة التكيف مع العالم الخارجي، فهذه النظرية قللت من أهمية الصراعات النفسية الدفينة التي تضع الأنا في محل تعارض مع السلطات الأخرى وخاصة مع الهو.[2]

ويرى كل من أ.د.جابر نصر الدين و .أ.د. الهاشمي لوكية أن الصراع يحدث في ثلاث حالات هي :[3]

- وجود الفرد في موقفين متناقضين يتطلب كل منهما سلوكا يناقض سلوك الموقف الآخر.
- وجود نمطين من الدوافع المتناقضة المتعارضة تعيق الفرد عن التوافق .
- وجود الفرد في موقف معقد يؤدي به إلى استجابات متعارضة .

**أنواع الصراع :**

هناك نوعان من الصراع هما :[4]

1. الصراع المنظم : وهو الصراع المخطط له، والذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامنا جماعيا، ويتم استخدام المفاوضات الرسمية لحله، وحين تفشل المفاوضات في تحقيق الأهداف المرجوة قد يتم اللجوء إلى العقوبات الجماعية كالإضراب وغيرها، ومثال ذلك على هذا النوع من الصراع، صراع النقابات العمالية مع المنظمة.
2. الصراع غير المنظم : وهو الصراع الفردي التلقائي، الذي تستخدم فيه وسائل فردية للتعبير عن الصراع، مثل التذمر والشكوى والتأخر عن العمل والغياب عنه أو حتى تركه .

وقد يتخذ الصراع صورا عدة تنجم جميعها عن سخط أحد الفريقين أو كليهما وعما يترتب عن هذا السخط من ضغط نفسي وعدوان ومن صوره الخفية لدى العمال :[1]

---

[1] التوتر النفسي لدى العاملين في المكتبات، رسالة ماجستير، إعداد فردي لخضر، جامعة قسنطينة، ص33

[2] ROGER PERRON ,Histoire de la psychanalyse ,presses universitaires de France 1988,p 46

[3] مفاهيم أساسية في علم النفي الاجتماعي، مرجع سابق، ص 59

[4] السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال مرجع سابق،ص375

## أسباب الصراع :

هناك أسباب عديدة للصراع داخل المنظمة من الصعب حصرها، ويقترح كل من **Hodge & Anthony** الأسباب التالية للصراع :[2]

1. التعارض أو التغير في الأدوار : ويحدث بسبب وجود مجموعتين أو اكثر من الضغوط التي يعاني منها الفرد في نفس الوقت، وبالاستجابة إلى مجموعة وأحدة من الضغوط فإن الفرد يجد فإن الفرد يجد أيضا من الصعوبة الاستجابة إلى وأحدة أو اكثر من مجموعة الضغوط الأخرى.
2. التغير في الصلاحيات التي يتمتع بها الفرد أو الجماعة: فزيادة الصلاحيات أو نقص أنها، أو التغير في موقع السلطة التنظيمية، يمكن أن يسبب صراعا للفرد أو الجماعة.
3. التغير في المركز أو الوضع :قد يسبب التغير في المركز الذي يشغله الفرد في المنظمة صراعا للفرد واضطرابا في الهيكل التنظيمي المتفق عليه.
4. حدوث ازدواجية أو تداخل في العمل: ويحدث ذلك عندما يطلب من شخصين أو اكثر القيام بنفس العمل.
5. التنافس على الموارد : قد يحدث نوع من المنافسة بين الأفراد أو المنظمات على الموارد المتاحة، فينجم عن هذه المنافسة صراع.
6. الاختلاف في الثقافة : تعرف الثقافة بأنه ا مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يحملها الفرد في منظمة ما أو جماعة معينة ويكون لها تأثير واضح على سلوكه داخل تلك المنظمة أو تلك الجماعة والأفراد في المنظمة يحملون ثقافات متباينة والتي غالبا ما تقود إلى الصراع بين الأفراد والجماعات .

ويلخص الدكتور احمد صقر عاشور دور العوامل الإدراكية والمعرفية في نشأة الصراع في عاملين اثنين :[3]

1. تقدير الضرر أو الخسارة :فكلما كان تصور طرف الصراع لمقدار الضرر أو الخسارة المحققة أو المحتملة بالنسبة له كبيرة، كلما زاد شعوره بالتناقض بين موقفه وموقف

---

[1] الضغط النفسي ومدى تأثيره على الأطباء العاملين بالمراكز الصحية، مرجع سابق، ص51

[2] السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، نفس المرجع ، ص 264

[3] السلوك الإنساني في المنظمات ، مرجع سابق، ص 260

الطرف الآخر، فحصول أحد العمال على مكافأة، كان من المفترض أن يحصل عليها عامل آخر، يتوقف أثره على العامل الثاني، على مدى تقديره لهذه المكافأة، وعلى ما كان من الممكن أن تحققه له من منفعة .

**2.** مصدر الضرر أو الخسارة : فكلما كان إدراك أحد الأطراف، بان مصدر الضرر أو الخسارة المحققة أو المحتملة بالنسبة له، هو الموقف الذي اتخذه أو السلوك الذي قام به طرف آخر، كلما زاد الصراع بينه وبين هذا الطرف الآخر، فإدراك الأطراف المتنازعة للعلاقة السببية بين ما يصيبهم من ضرر أو خسارة وبين موقف أو سلوك الأطراف الأخرى يحدد مشاعر الأطراف الأخرى يحدد مشاعر التناقض والصراع اتجاه هؤلاء الآخرين.

ويميز الباحثان **Katz & Kahn** بين الأسباب العقلانية للصراع، والأسباب غير العقلانية له، فالأسباب العقلانية يمكن تلخيصها فيما يلي :[1].

**1.** الصراع الوظيفي: وهو الصراع الذي يحدث في المنظمة بين وظائفها المختلفة مثل التمويل أو الإنتاج أو الأفراد وغيرها .

**2.** الاعتمادية المتبادلة بين الأنظمة الفرعية داخل المنظمة على بعضها في الأداء كاعتماد مصلحة الأجور على مصلحة الإحصاء البشري في أداء وظيفتها، وتأثر أداء المصلحة الثانية بسرعة أو بطئ أداء المصلحة الأولى .

**3.** الصراع الهيكلي :وهو الصراع الذي يحدث بين مجموعات المصالح المختلفة في المنظمة على نظام المكافآت والمراكز والمكانة والحوافز

أما الأسباب اللاعقلانية فهي ناتجة عن العدوانية في السلوك، وتحريف المعلومات وغيرها من الأسباب الشخصية والاجتماعية للصراع .

وليس من الضروري أن يحدث الصراع بسبب الرغبة في الحصول على اللذة وتحاشي الألم، وإنما قد ينشا الصراع من الرغبة في الحصول على شيئين مرغوبين في أن وأحد، أو لتفادي أمرين غير مرغوبين في نفس الوقت[2].

---

[1] السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 265

[2] الصحة النفسية والتوافق، مرجع سابق، ص91

### أشكال الصراع :[1]

**الصراع الشخصي:** وهو ما نراه عندما يكره شخصان أحدهما الآخر، قد يكون لهذه الكراهية سبب واضح وقد لا يكون، ويمكن أن تتحول هذه الكراهية إلى صراع يظهر تدريجيا على شكل ادعاءات تنتهي بعدوان معنوي أو مادي.

-**الصراع السياسي** :وهو شكل شائع من أشكال الصراع ويبدوا في مظهرين أولهما قومي في داخل المجتمع الواحد والثاني دولي بين مجتمع وآخر فيبدوا واضحا فيما تتبادله الدول من المتصارعة من اتهامات وتهديدات ونقد لسياسة الأخرى .

-**الصراع الطبقي** :وهو يأتي نتيجة لشعور إحدى الجماعات أنها أرقى من الأخرى ومحاولة السيطرة عليها لتحقيق مصلحة معينة قد تكون نفوذا اجتماعيا أو سياسيا أو اقتصاديا، مثل الغزو الأوربي للبلاد المستضعفة.

ويمكن سحب هذا النوع على الطبقة الرأسمالية من الطبقة العمالية ومحاولة استغلالها وما يقوم من صراع بين هاتين الطبقتين يكون عادة إضرابات أو عصيان أو ثورة وهذا النوع أشارت إليه النظرية الماركسية في الجدلية التاريخية.

-**الصراع الديني** :وهو من أقدم أنواع الصراع الذي عرفته المجتمعات في عصورها الغابرة ولا تزال تعرفه إلى اليوم.

-**الصراع الجنسي أو العرقي** :وهو ما يحدث عادة بين الجماعات عندما تتصل الأجناس المختلفة ببعضها البعض وما يصاحب هذا الاتصال من وضوح الاختلافات بينها، وأوضح هذه الاختلافات ما تعلق منها بالصفات الجسمية كلون البشرة وشكل العين وطول القامة ...،إضافة إلى الاختلافات الحضارية ومستوى التطور والتقدم، الذي يتمثل في العادات والتقاليد واختلافات نماذج التصرف والإنتاج والعلاقات عموما. ويكون ظهور هذا النوع من الصراع عادة كنتيجة مباشرة للاختلافات حول المصالح أو نتيجة للشعور بأفضلية وسمو جنس أو سلالة أو عرق على آخر.

-**الصراع النفسي** :[1]ينطلق فرويد في تحليله للأمراض العصابية من الصراع القائم بين مكونات الجهاز النفسي، ويقسم فرويد الجهاز النفسي إلى ثلاثة أقسام الأنا والهو والانا الأعلى

---

[1]مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، مرجع سابق، ص60

....ويؤدي الصراع بين هذه المكونات الثلاث إلى الكبت، وهذا الكبت هو سبب ظهور الأمراض العصابية عند الإنسان .

وهناك تصنيف آخر لأنواع الصراع إلى ثلاث أنواع كالتالي :[2]

1. **صراع جذب - جذب:**

ويحدث بسبب الميل أو الرغبة في تحقيق أمرين كلاهما مرغوب فيه بنفس الدرجة، مثل محاولة التوفيق بين الدراسة النهارية المنتظمة، وبين العمل في وظيفة تتطلب التواجد فيها طوال اليوم دون انقطاع، ويصعب على الفرد التوفيق بينهما كما يصعب عليه التنازل عن أحداهما، ومن هنا يبدأ الصراع .

2. **صراع طرد - طرد:**

ويحدث عند محاولة تحاشي أمرين غير مرغوب فيهما بنفس الدرجة، مثل كراهية الطفل لزوج أمه أو لزوجة أبيه، وكراهية ترك المترل، خشية التعرض لقسوة الشقاء والحرمان والضياع.

3. **صراع طرد – جذب:** ويشرح هذا النوع الرغبة في الشطر الأول والنفور من الشطر الثاني في الحكمة القائلة "من طلب العلى سهر الليالي"،حيث في هذا النوع يمثل أحد طرفي الصراع شيئا مرغوبا فيه لكنه صعب المنال، بينما يمثل الطرف الآخر شيئا كريها لكنه مرتبط بتحقيق اللذة، ويمثل هذه الصراع، على سبيل المثال فكرة الرغبة في النجاح ومحاولة تحاشي الرسوب، غير أن النجاح يقتضي تخصيص الوقت الكافي، والسهر في الحفظ وأداء الواجبات وحل التمارين، مما قد يحرم الفرد من متابعة البرامج الترفيهية والسهرات المسلية، وممارسة الهوايات الشخصية بالقدر الكافي، بينما نجد بان الرسوب بقدر ما هو مكروه إلا انه يسمح للفرد بالتمتع بهواياته وممارسة ترفيهه دون قيد أو شرط، وكثيرا ما يقع الأفراد في مثل هذا النوع من الصراع لأنهم يرغبون في تكثيف العائد دون فقد جانب المتعة.

---

[1] الطاهر سعد الله، القلق في الأوساط الشبانية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 2- 2004 مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة، 2004، ص48

[2] الصحة النفسية والتوافق، مرجع سابق، ص91

وقد د يتخذ الصراع أشكالا عدة منها .الصراع التنظيمي داخل المنظمة، والصراع خارج المنظمة، أو الصراع بين العمال و إدارة العمل، أو حتى الصراع داخل الفرد نفسه[1] ، وهذا الأخير هو النوع الأكثر قربا من نتائج عدم الإشباع باعتباره نفسيا .

**مراحل الصراع :**

ينشا ويتطور الصراع عبر مراحل؛ بدءا من تعرض الفرد لأحد أسبابه، والتي من ضمنها إلى غاية الوصول إلى حل له، والصراع ليس عملية منفردة أو جافة إنما هو عملية نفسية واجتماعية وأيضا تنظيمية، لها ديناميكيتها الخاصة وله دورة متكاملة من المراحل، ورغم انه لا يوجد اتفاق بين الباحثين على مراحل معينة ومحددة للصراع إلا أن نموذج **Pondy** يعتبر من أهم وأوضح النماذج المعبرة عن مراحل عملية الصراع التنظيمي :[2]

يرى **Pondy** أن الصراع يمر بخمس مراحل هي:

1. **مرحلة الصراع الضمني:**

تتضمن هذه المرحلة الأسباب المؤدية إلى نشوء الصراع، والتي قد يكون عدم الإشباع أهمها، وتتضمن التنافس على الموارد المادية كالمكافآت ...،أو المعنوية كالمراكز والرتب ...، أو غير ذلك من الأسباب التي تساهم في بدء تكون الصراع الداخلي لدى الأفراد أو الجماعات .

2. **مرحلة الصراع المدرك :**

وهنا يبدأ الفرد بإدراك وجود الصراع والمنافسة، كما يبدأ بملاحظة موضوع الصراع، وهنا تلعب قنوات الاتصال والمعلومات دورا هاما في تغذية صور الصراع، حيث تتم المقارنات وإصدار الأحكام بالنجاح أو الفشل في العمل وتحقيق الأهداف.

3. **مرحلة الشعور بالصراع :**

في هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل أوضح، حيث يبدأ القلق والاضطراب والخوف على المصالح الفردية والجماعية، ويبدأ التفكير في الأسباب والنتائج، وقد يصل حتى إلى التفكير في أساليب المواجهة ورفع التحدي.

4. **مرحلة الصراع العلني :**

في هذه المرحلة يبدأ الفرد في انتهاج الأسلوب العلني الصريح، للتعبير عن الصراع ضد

---

[1] محمد على محمد،علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 1986، 306

[2] السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 376

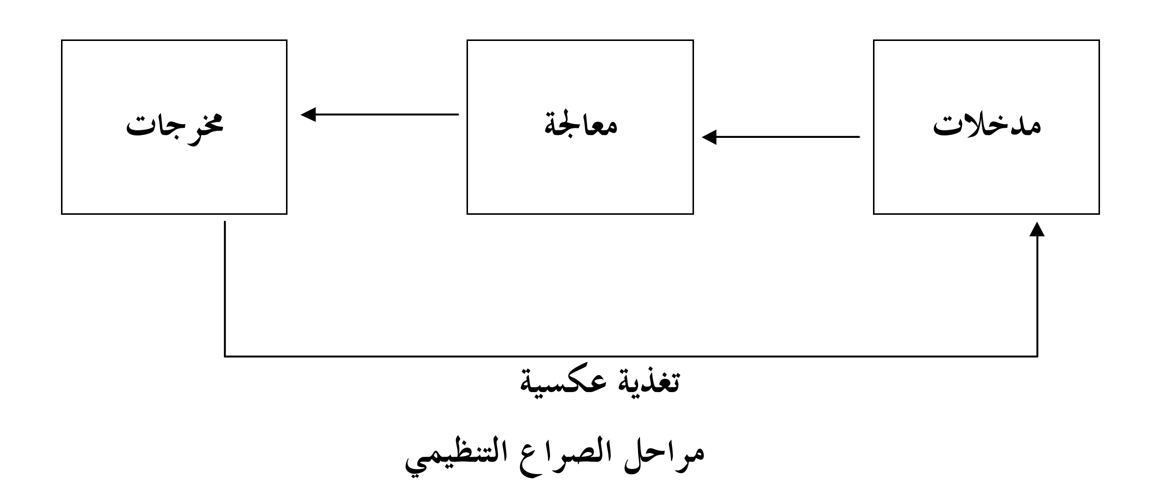
الطرف الآخر ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة مثل العدوان والمشاحنات العلنية،وهنا يبدي الفرد سلوكا حقيقيا ظاهرا، قصد الدفاع عن أهدافه ومصالحه.

**5. مرحلة ما بعد الصراع العلني:**

في هذه المرحلة يبدأ عملية إدارة الصراع، وعلى إدارة المنظمة أن تواجه الموقف بشجاعة ومحاولة التعرف على جذور المشكلة وحلها، وإذا ما تم ذلك فإنه يؤدي إلى زيادة التعاون الوظيفي، بين الأفراد أو الجماعات، أما إذا حاولت الإدارة خنق الصراع وكتمه أو لجأت إلى وضع حلول توقيفية غير شاملة، أن هذا البديل سوف يزيد من حدة الصراع الذي وان اختفى مؤقتا فإن ه سيرجع إلى مرحلته الأولى مجددا ويبدأ دورة جديدة ... .

أما على مستوى الفرد فإن ه مطالب في هذه المرحلة بتسوية عاجلة للحاجة المحبطة بحيل دفاعية نفسية، أو بتغيير طريقة السلوك الموجه نحو تحقيق الإشباع، وهذا ما يعرف في الدورة الديناميكية للدافعية، أو قد يلجأ الفرد إلى تغيير المكان الممكن لتحقيق الإشباع اللازم

وبالتأكيد يمر الصراع التنظيمي في المنظمة عبر أطوار ومراحل متعددة ولا يظهر فجأة دون أي مقدمات، وان كان الصراع يظهر أحيانا وكأنه نشأ من عدم، ويمكن تشبيهه بالعملية الإنتاجية، حيث يمر عبر ثلاث مراحل أساسية كما يظهر في النموذج التالي :[1]




**مراحل الصراع التنظيمي**

[1] السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 377

**نتائج الصراع:**[1]

- التماسك داخل الجماعات المتصارعة .
- الخلخلة في المجتمع ككل عند الصراع القومي .
- سفك الدماء والخسارات المادية .
- القضاء التام على أحد الطرفين أو سيادة أحدهما على الآخر .
- التوافق الاجتماعي في إحدى صوره العديدة .

**إدارة الصراع :**

كما أكد فرويد أن الصراع ضروري للحياة الشخصية النفسية، يرى الفكر الإداري الحديث أن الصراع أمر ضروري للمنظمات، كما انه محتوم لا يمكن اجتنابه، فإن انعدام الصراع أو وجوده بمستوى منخفض في المنظمة يسبب الركود ويؤدي مع الزمن إلى انهيارها وبالمقابل فإن وجوده بدرجات عالية، يسبب الغليان وانفلات الأمور، ويشل التعاون ويشوش عمليات الاتصال، ويعوق العلاقات الاجتماعية الضرورية للعمل، لهذا كان لزاما على الإدارات الحديثة التفكير في إدارة الصراع بشكل عقلاني، حتى تتمكن من جعله في خدمة مصالحها ومصالح عمالها، و إدارة الصراع لا تعني حله، لان حل الصراع يتطلب التقليل منه وإزالته بينما إدارة الصراع تتطلب بدء التشخيص بهدف تحديد حجمه، ليتم على ضوء ذلك التدخل فيه، بإيجاده أن كان منعدما، وتقليله أن كان اكثر من اللازم.

ويمكن تصنيف أساليب إدارة الصراع التنظيمي تحت ثلاث مجموعات :[2]

- **أولا :الأهداف المشتركة و إدارة الصراع التنظيمي:**

يعد تعارض الأهداف من المصادر الرئيسية لنشوء الصراع، ومن طرق إدارة الصراع إيجاد أرضية مشتركة من الأهداف بين المجموعات المتصارعة، وإيجاد أهداف تتفق عليها أطراف الصراع وفتح قنوات الاتصال بينهم، ويمكن استخدام نظام الحوافز الفرعية لمكافأة الأنشطة التي تساهم في نجاح أهداف التنظيم الكلي، وليس الأهداف الفرعية لهذا النظام .

- **ثانيا . الطرق الهيكلية في إدارة الصراع التنظيمي :**

من أهم الطرق الهيكلية التي تستخدم في إدارة الصراع ما يأتي :

---

[1] مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، مرجع سابق، 61

[2] السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص382

1. إحالة الصراع إلى مختص أو مستشار يعالج الصراع بتحديد مسؤوليات الأطراف المتصارعة.

2. تخفيف درجة الاعتمادية بين المجموعات، وجعلها معتمدة على نفسها، لان فرص حدوث الصراع تتزايد بين المجموعات عند تزايد درجة الاعتمادية المتبادلة بينها.

3. تبادل الموظفين، حيث أن انتقال الموظفين من وحدة إلى أخرى، يزيد من تفهمهم ويكسبهم خبرات جديدة.

4. إيجاد وظائف تنسيقية بين وحدات وأقسام المنظمة

- **ثالثا : الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية في إدارة الصراع التنظيمي :**

استعرض **Hodage & Anthony** الطرق التالية ل إدارة الصراع [1]:

1. استخدام القوة أو السلطة لحسم الصراع، وهذا الأسلوب يكبت الصراع لذا فإنه مشكوك في فعاليته.

2. تلطيف أو تسكين الصراع عن طريق مواساة أطراف الصراع، بغية تهدئتهم وذلك عن طريق لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السليمة بين أطراف الصراع.

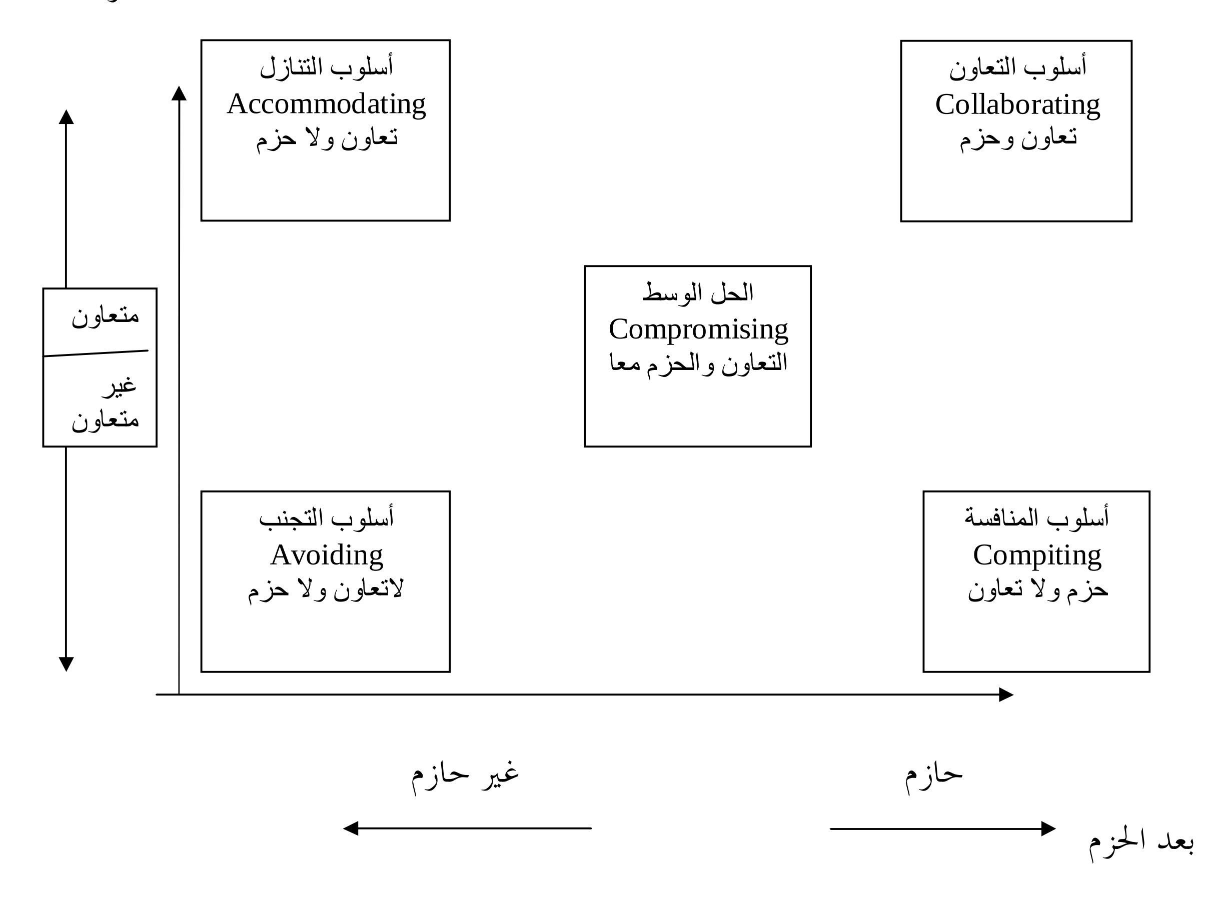
3. التجنب والانسحاب، وهنا يعمد أحد الأطراف أو أكثر إلى أن يبعد تركيزه عن الصراع أو ينسحب من مواجهة الصراع.

4. التوفيق بين أطراف الصراع، وذلك عن طريق استخدام المهارات الإنسانية للتأثير على أطراف الصراع للتحرك نحو حل وسط مقبولة من الأطراف المعنية.

5. المجابهة، وهنا يتم معالجة الصراع مع أسبابه، وذلك عن طريق طرح الحقائق بين أطراف الصراع وتحليلها.

[1] السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص383.

## نموذج توماس وكيلمان ل إدارة الصراع : (Thomas &Kilmann) :[1]




يتفق الكثير من العلماء على أن أسلوب التعاون أو ما يسمى بالأسلوب التكاملي، أو أسلوب حل المشكلات هو اكثر الأساليب ملائمة ل إدارة الصراع، بينما يرى آخرون أن الأسلوب الأفضل هو ما يلائم الموقف، فأسلوب التعاون يمكن أن يكون ملائما للقضايا والموضوعات الإستراتيجية ذات الصلة بالأهداف والسياسات طويلة المدى، وأسلوب التنازل يمكن اللجوء إليه عندما يكون أحد الأطراف مستعدا للتخلي عن شيء على أمل الحصول على شيء في مقابله من الطرف الآخر أو طمعا في تعويض اكبر منه، وأسلوب التنافس يمكن استخدامه عندما تكون موضوعات الصراع قليلة الأهمية، وان الأمر يتطلب اتخاذ قرارات سريعة، وأسلوب التجنب عندما تكون مسائل الصراع ثانوية، وأسلوب الحل الوسط يستخدم في المسائل الإستراتيجية.

[1] السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص385

ويبين الدكتور احمد صقر عاشور أربع استراتيجيات لحل الصراع سواء على شكل استعداد من أطراف الصراع لتقديم تنازلات أو محاولة حل الصراع بإلحاق الضرر بالآخر، أو حله بالجهود المشتركة بين أطراف الصراع : [1].

1. **صراع القوة** : تتمثل هذه الإستراتيجية في محاولة أحد الأطراف استخدام القوة في فرض أهدافه، أو زيادة قوته بالتحالف مع أطراف أخرى لإجبار معارضيه على الاستسلام.

2. **المساومة** : وتتمثل في محاولة الاتفاق بين الأطراف الواقع بينها الصراع على التنازلات الممكنة، **أو** محاولة تقسيم المنافع المشتركة وتتوقف نتائج المساومة على مركز كل طرف ومدى تمسكه بأهدافه.

3. **التعاون** :يختلف التعاون عن المساومة، في أن التعاون يضمن عمل الأطراف المتصارعة على تنمية المورد موضوع الصراع، قصد الاستفادة الجماعية العامة منه.

4. **الإذعان والانسحاب** : وتتضمن هذه الإستراتيجية قيام أحد أطراف الصراع بإبداء موقف يتسم بالاستسلام والخضوع والتنازل عن المورد موضوع الصراع.

إضافة إلى هذا فإن طريقة العلاج بالعمل تسمح لنا بالقضاء على مصادر التوتر وإعاقة إشباع حاجات الأفراد أثناء القيام بعملهم، كترك العمل أو تمهيل وتيرته، أو التبذير من مواد الإنتاج أو الوقت، أو التأخر والتغيب والتمارض والأمراض وحوادث العمل.[2]

**عوامل لجوء الفرد إلى الإشباع الخارجي:**

تتفق هذه الظاهرة مع التفسير العقلي لعملية الدافعية، حيث أن النظريات المعرفية في الدافعية تنادي بوجود عمليات عقلية يقوم بها الفرد قبل اصدرا السلوك المستجيب للدوافع المحركة، له فمنها التوقع ومنها تقييم قيمة الهدف بالمقارنة مع العوائد ومنها حساب معدل العدالة وغيرها من العمليات العقلية في الدافعية.

وكذا الشان في عملية لجوء الفرد إلى الإشباعات الخارجية، فقبل إقدام الفرد على البحث عن مصادر أخرى لا بد من توفر أسباب لذلك، ولا تخرج هذه الأسباب عن كون الفرد لم يلق الإشباع الكافي لدوافعه، ولم تتح له الفرص اللازمة لتحقيق أهدافه داخل المنظمة وما يتبع ذلك من شعور بالضغط والإحباط والصراع والإجهاد، وعدم العدالة والإنصاف

[1] السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص263

[2] مدخل إلى ميادين علم النفس العمل والتنظيم، مرجع سابق، ص63.

وغيرها، وبعد تقييم الفرد لهذه الأسباب، ومدى أهمية دوافعه الملحة على الإشباع،يقوم بتحديد وجهته بناءا على نوع الدافع والهدف المقصود بالإشباع من جهة، وإمكانياته وقدراته من جهة أخرى، ثم يبدأ بالتحرك نحو الهدف محاولا التنسيق بين واجباته المهنية والاجتماعية والأسرية الأولى، ومحاولاته الخارجية لتكملة الإشباع اللازم.

وعليه يمكن اعتبار العوامل الدافعة للعامل نحو الإشباع الخارجي تتمثل في كل من مصادر ضغوط العمل وأسباب الإحباط والصراع والإجهاد وغيرها من العوامل الناتجة عن عدم الإشباع أو المسببة له وتتلخص فيما يلي:

1. **العوامل الفردية (الشخصية):** وهي العوامل النابعة من الفرد ذاته، من الخصائص النفسية والجسمية والعقلية، كعدم تناسب القدرات العقلية للفرد مع المنصب الذي يشغله، أو عدم الرغبة في العمل الوظيفي من أساسه، أو عدم القناعة والرغبة المستمرة في الإشباع الزائدة عن حدها المعقول، فكل هذه الميزات الفردية وغيرها كثير تدفع بالفرد إلى البحث الدائم خارج المنظمة عن إشباعات لدوافعه.
2. **العوامل التنظيمية :** وتتمثل في الجوانب المتعلقة بالمنظمة كنمط الإشراف وأسلوب القيادة وتوقيت العمل والواجبات الموكلة إلى العمال من حيث قلتها أو كثرتها ونظام الحوافز وطرق وأساليب الاتصال وغيرها، فعندما يشكل أي عامل من هذه العوامل عائقا أمام تحقيق العامل لإشباعاته يجد نفسه أمام مجموعة من الحلول، أولها وأصعبها محاولة التكيف وآخرها وأخطرها الاستسلام للإحباط والصراعات والإجهاد وغيرها من الاضطرابات وأوسطها اللجوء إلى خارج المنظمة للبحث عن تحقيق أهدافه، وهنا يقع الضرر على كلا الطرفين، العامل والمنظمة على حد السواء بل أن المنظمة قد تتضرر اكثر.
3. **العوامل الاجتماعية :** تعبر العوامل الاجتماعية عن الظروف القاهرة للعامل، التي تدفعه إلى تكثيف نشاطاته، والقضاء على أوقات وأسباب راحته النفسية والبدنية، ومن هذه العوامل كبر حجم الأسرة مما ينجم عنه المطالب المادية الكثيرة، أو اليتم مما يتطلب من الفرد القيام بأدوار مختلفة، أو سوء العلاقات الجماعية في المنظمة مما يتطلب تكوين صداقات جديدة خارجها، وكل هذه العوامل وغيرها، تدفع بالفرد إلى تنوع نشاطاته

وواجباته داخل المنظمة وخارجها، مما يؤدي إلى تشتيت قدراته ومهاراته بين العمل والمجالات الأخرى.

**4. التفاعل بين هذه العوامل:**

إن الارتباط الوثيق بين العوامل سالفة الذكر وتفاعلها مع بعضها كثيرا ما يتسبب في محاولة العامل الخروج عن إطار المنظمة لتحقيق إشباعاته، فتفاعل العوامل الفردية مثلا مع العوامل التنظيمية، قد يسبب إحراجا للفرد المنطوي الذي لا يحبذ العلاقات الكثيرة، بينما يجد نفسه في المنظمة مطالب بالتعامل مع أشخاص كثيرين لهم الرغبة العالية في الانبساط وتكوين العلاقات، ما يدفعه إلى اللجوء إلى ظاهرة الغياب، قصد التمكن من الخلوة بنفسه.

## خلاصة :

أثبتت الدراسات المقارنة بين الإدارات أن الاهتمام بشؤون العمال من أهم أسباب التطور والرقي للمنظمة،إذ أثبتت الدراسات في المجتمعات المتقدمة أن القوى البشرية المؤهلة وطريقة سلوكها في بيئة العمل هي أداة الإبداع الرئيسية، وأداة التغيير والتطوير والتحسين وأداة المنافسة الإيجابية، وابرز مثال على ذلك نظام الإدارة اليابانية، الذي يقوم على فلسفة إدارية وثقافة تنظيمية مؤداها خلق العامل السعيد في عمله، من خلال تطبيق مبدأ الرعاية الشمولية وذلك برعاية شؤون الفرد العامل داخل المنظمة وخارجها.

ومن هام شؤون الفرد داخل المنظمة، رعاية إشباعاته بمختلف أنواعها ومستوياتها والحرص على إتاحة الفرص اللازمة، لتمكينه من تحقيق أهدافه التي يصبو إليها، في إطار الاعتمادية المتبادلة بينه وبين منظمته، مما يسمح له بتكريس كل طاقاته ومواهبه وقدراته في خدمة أهداف المنظمة، وتوكيد انتمائه إليها،وعدم اضطراره إلى البحث عن إشباعاته خارجها لان ذلك يورث من الضغوط النفسية والمهنية والاجتماعية ما يثقل كاهله بأنواع من الاضطرابات كالصراع والإحباط والإجهاد وهذا ما ليس في صالح المنظمة ولا الأفراد.

وقد عرفنا من خلال هذا الفصل ما للمنظمة من ضلوع في ذلك، كما تطرقنا إلى الاستراتيجيات الممكن إتباعها من اجل عدم الوقوع في إشكالية انعدام الإشباع وأهم نتائجه السلبية على كلا الطرفين.

**تمهيد:**

يتحرك الإنسان خلال مختلف مراحل حياته في إطار زماني واحد وهو عمره، الذي يقضي فيه ما شاء له **الله عز وجل** من الأمور الدنيوية، ولكن مجالات تحركه المكانية كثيرة ومتنوعة،من البيت عندما يكون طفلا، ثم إلى المدرسة عندما يصبح تلميذا، ثم إلى الجامعة أن وفق وأصبح طالبا أو إلى الشارع، أو المحل التجاري .وكثيرا من الأفراد من يصبح موظفا، سواء في مصنع أو مدرسة أو مكتب بريد أو غيرها من الأطر التي تسمح للفرد بأداء واجبه نحو مجتمعه.

والإنسان بطبعه الخير والشرير لابد له من أطر ولوائح نظامية وقانونية تحكمه وتحميه،وتحافظ له على ممتلكاته، هذا ما اضطرته إليه تجاربه عبر التاريخ، فأرغم على اكتشاف السلطة والقوة ونظامهما المعروف بالقيادة، كما اجبر على وضع الاتفاقيات والبنود التي تلزمه كما تلزم خصمه بحدود معينة، وليزيد اكثر من أمنه واستقراره انشأ أماكن خاصة وتنظيمات معينة لتحقيق أهدافه من خلالها وضمان أمنه المادي والصحي والاجتماعي، بل فكر ابعد من ذلك واهتدى إلى التامين البعيد المدى في المستقبل، واستطاع أن يحقق كل هذا من خلال ما يعرف اليوم بالمنظمات، والمؤسسات وغيرها من الأطر النظامية التي تحكمه وتنظمه وتحميه وتساعد على دراسة سلوكاته وضبطها. فما هي المنظمة؟ وما هي خصائصها؟ وما دورها في حياة الأفراد؟.

**1. مفهوم المنظمة :**

خلق الإنسان في هذه الحياة الدنيا مزودا بإمكانيات وملكات تدعوه – بل تجبره - على التواصل والتفاعل في علاقات اجتماعية منظمة، وعلى القيام بمختلف نشاطاته في كل موحد ومتناسق، ففرديته لا تغني عنه شيئا، خاصة إذا تعلق الأمر بمواطن ضعفه، فتنوع القدرات والمعارف والإمكانيات، في صالحه أن تجمع وتكتل مع بني جنسه الذي هو في أمس الحاجة إليهم في اغلب الأحيان، ومن هنا تكون مفهوم المنظمة، التي تنشا عندما يقوم الفرد بسلسلة من النشاطات والمجهودات لتحقيق أهداف لا يستطيع تحقيقها بمفرده، وهذا لا يعني أن المنظمة مزيج تلقائي من البشر أو الجماعات، بل هي "نسق"يسعى إلى تحقيق أهداف مسطرة سلفا، ويقوم بوظائف محددة من خلال المشروع الجماعي، لتطوير العمل وتنمية موارده المادية و المالية والبشرية ، "ولا تدافع المنظمة كما يقول آلان توران **A . Touraine** عن مصالحها انطلاقا من أنانية أعضائها، بل تسعى لتحقيق أهدافها من خلال عقلانيتها ".

وبالتالي فالمنظمة هي مجموعة من الأفراد يجتمعون لتحقيق أهداف إنسانية، وبما أنها اختراع موجه لإشباع حاجات الجماعة التي تشكلها وتلبية حاجات ومتطلبات وانتظارات البيئة الاجتماعية، فان نجاحها يتوقف على نوعية منهاجها، وتخطيط هيكلتها للوصول إلى تحقيق أهدافها [1].

وينظر إلى المنظمة على اعتبار أنها جهد جماعي لتحقيق هدف مشترك، ،وبالتالي تحتاج المنظمات على اختلاف أنواعها إلى العنصر البشري – تنظيم إنساني – من اجل توجيه أعمالها وتوفير الخدمات المادية والنفسية اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية.[2]

البشر إذن هم الذين يخلقون الحركة في المنظمات، وهم الذين يبعثون فيها مظاهر النشاط والعمل، وهم يقومون بهذا الدور لان المنظمات هي أدواتهم للإنتاج والتبادل وإشباع الحاجات فالمنظمات هي الأطر والقنوات التي تنظم علاقات الأفراد في المجتمع، وهي التعبير عن شكل وطبيعة هذه العلاقات، وهي أيضا المنافذ التي تنتظم من خلالها أنشطة وجهود الأفراد لإشباع حاجاتهم .

---

[1] أ. د. الهاشمي لوكية، نظريات المنظمة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، دون سنة، ص 09

[2] السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 13

ويفرض البعد الإنساني والاجتماعي لكافة أنواع المنظمات، التي يقيمها أفراد المجتمع، أن يدرس العنصر البشري في هذه المنظمات، بما يمكن من فهم طبيعة الدور الحيوي الذي يقوم به وبما يمكن من فهم سلوكاته ونشاطاته التي تتم في إطار هذه المنظمات وفي رحابها .[1]

وكتعريف اشمل للمنظمة فان شين يعرفها بأنها "عبارة عن تنسيق عقلاني لنشاط يقوم به عدد من الأشخاص ، لتحقيق أهداف مشتركة ومحددة، وذلك بواسطة نظام لتقسيم العمل وهيكلة السلطة، ورغم اشتمال هذا التعريف على مختلف عناصر التنظيم (الأفراد، التنسيق الأهداف، تقسيم العمل، وهيكلة السلطة ).فان شين نفسه يرى بان تعريف التنظيم يتطلب الأخذ بعين الاعتبار عناصر ديناميكية جديدة، تراعي دوافع الأفراد، ونشاطات الجماعات والعلاقات الموجودة بين مختلف الجماعات والأفراد، بالإضافة إلى مراعاة تأثير المحيط الخارجي في نشاط المنظمة، ويبدوا أن إلحاح شين على مراعاة مختلف العناصر التي تؤثر في عملية التنظيم قد جاء نتيجة لدراسات باحثي معهد تافستوك **Tavistock institut** بلندن، الذين اكتشفوا من خلال بحوث ميدانية في مناجم الفحم ببريطانيا ومصانع النسيج بالهند، أهمية دراسة المنظمات كأنساق تقنية اجتماعية معقدة، تتفاعل فيها العوامل البيئية والتكنولوجية والاجتماعية مع مختلف العوامل الشخصية والقوى المرتبطة بالعمل داخل التنظيم .[2]

كما أكد على ذلك كورنيليوس كاستورياديس **Cornélius Castoriadis** حيث يرى أن انحطاط المنظمة يبدأ إذا نزعت إلى الانفصال عن الطبقة العاملة، وأنها تتحول إلى جسم مستقل عنها، إلى قيادتها مبدئيا وفعلا، لكن ذلك لا يحصل بسبب مساوئ بنية المنظمات، أو بسبب مفاهيمها الخاطئة، بل أن الأمر يتعلق بالتنظيم في حد ذاته .[3]

فالمنظمة إذن وحدة إنسانية اجتماعية تقوم على مبدأ الاعتمادية المتبادلة، ليقوم فيها الأفراد بدور حيوي، في إطار تنظيمي محكم نحو تحقيق أهداف المنظمة والمجتمع، كما تعتبر المنظمة الملاذ الأساسي للأفراد لتحقيق إشباعاتهم وأهدافهم .

[1] السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص08.

[2] السلوك التنظيمي ج 2، مرجع سابق، ص، ص 15،16

[3] Cornélius Castoriadis .L'expérience du mouvement ouvrier 2 .Prolétariat et organisation .Union Générale d'Editions .Paris .1974.P 36.

**المنظمة والتنظيم :**

يذكر احمد زكي بدوي في معجم مصطلحات العلوم الإدارية أن التنظيم هو العملية التي تنشئ مركبا متكاملا من العلاقات الوظيفية داخل الكيان الكلي، فيتم بمقتضاها تحديد المسؤوليات والسلطات، بحيث يتمكن الأفراد من العمل مع بعضهم البعض بكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف المحددة، ويتم ذلك عن طريق وضع الإطار الذي يجري على أساسه النظام الإداري لعمل مادي عناصره الاختصاصات، السلطات، المسؤوليات والتبعيات، الإشراف مستويات الوظائف وعلاقات العمل الداخلية .[1]

فالتنظيم بهذا المعنى يعبر عن عملية معنوية بحتة، إذ هو عبارة عن علاقات وظيفية واتصالات تنظيمية تتم داخل المنظمة، وفصل التنظيم عن المنظمة هنا يوحي أن التنظيم جزء من المنظمة .حيث لا يمثل سوى الجانب المعنوي منها كالتشريعات والقوانين واللوائح والهياكل التي تنظم حياة أفراد المنظمة .

وهناك من يرى أن التنظيم مصطلح يشير إلى العديد من التنظيمات التي تتوفر على الخصائص البنائية والديناميكية، مثل المصنع والجامعة والمستشفى ....الخ،فعبارة التنظيم تطلق على كل مؤسسة أو هيئة، سواء كانت ذات طابع فلاحي أو صناعي أو إداري شريطة أن يكون هناك تنسيق بين عناصرها، لتحقيق أهداف مشتركة .[2]

ويضيف هذا التعريف عن سابقه الجانب البنائي، الذي يعبر عن الناحية المادية للمنظمة ويشمل التنظيم بهذا المعنى، الجوانب المادية من هياكل وبناءات وموارد بشرية ومادية ومعدات وغيرها، كما يتضمن القوانين والتشريعات والنظم التي تحكم وتنظم هذه الموارد.

ويرى أبو زهرة أن الفرد حر في أن يعمل منفردا، أو مجتمعا مع غيره في شركة استغلالية أو مؤسسة استثمارية، وهو حر في انتهاج ما شاء والتصرف والتمتع كيفما شاء، وهو حر في احتكار ما يصل إليه من و سائل الإنتاج، وفي اغتنام ما يحتاج إليه من الفرص المناسبة [3] .

وعلى نقيض سابقيه يقوم هذا التعريف، فالتنظيم في رأي الدكتور أبو زهرة يقوم على

---

[1] نظريات المنظمة، مرجع سابق، ص 11

[2] السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 14

[3] أبو زهرة محمد، تنظيم الإسلام للمجتمع، دار الفكر العربي، بيروت، لبنان، 1965، ص12

الحرية الفردية في التصرف، بناءا على المبررات العقلية التي تحكمه، دونما اللجوء إلى الوحدة الاجتماعية أو التنظيمية، إنما الفرد ينظم نفسه بنفسه في سبيل تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة التي يعمل فيها ، وهو بذلك يلغي الجانب المعنوي للتنظيم ويحافظ على الجانب المادي منه.

غير أن نفوذ رأي الجماعة على الفرد في انه يدفعه إلى الاعتراف بأولوية، وقانونية أحكام الجماعة، ويوقظ لديه الشعور والرغبة بان يكون عضوا جديرا بها، ورأي الجماعة هذا في الفرد، هو رأي اجتماعي جعلت منه وحدة المصالح أن يكون تأثير ا متبادلا لآراء الجماعات، وتهدف هذه العملية إلى تطوير الإنسانية في أفكارها، ودوافعها ونزعاتها، والى تغيير الدوافع الشخصية

والفردية وتحيي في وعي الفرد النوازع الجماعية، حتى يصبح الفرد بحق لا يفكر إلا في المصلحة الاجتماعية، ولا يندفع إلا بوحي منها .[1]

فالانخراط في أي منظمة كانت يعتبر إجباريا على الأفراد على حد تعبير هذا التعريف ومنه يكون التنظيم عملية اجتماعية إجبارية، يخضع لها الأفراد قصد تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة وأهداف المجتمع على حد السواء، وتوفير الجو المناسب لذلك من مسؤولية الأفراد، من شروط مادية ومعنوية .

وبالرغم من الاختلافات ووجهات النظر المتباينة حول مفهوم التنظيم، إلا أن هناك اتجاها علميا سليما، يمكن الاستناد إليه في تفسير ظاهرة التنظيم، وبالتالي فهم وتفسير السلوك التنظيمي، والتعرف على محدداته وذلك الاتجاه هو ما يسمى بنظرية النظام المفتوح " **Open System Thiory**" وأول من نادى بنظرية النظام المفتوح هو **Von Bretlanffy** عام **1950**،ووضع قواعدها العالمان كاهن وكاتز **Kahn & Katz** عام **1966**، حيث جاءت كرد فعل على الأفكار النظرية الكلاسيكية في التنظيم، إذ أصبحت البيئة الخارجية عاملا حاسما في قرارات الإدارة فيما يتعلق بإستراتيجية وأنماط القيادة والتركيب التنظيمي .[2]

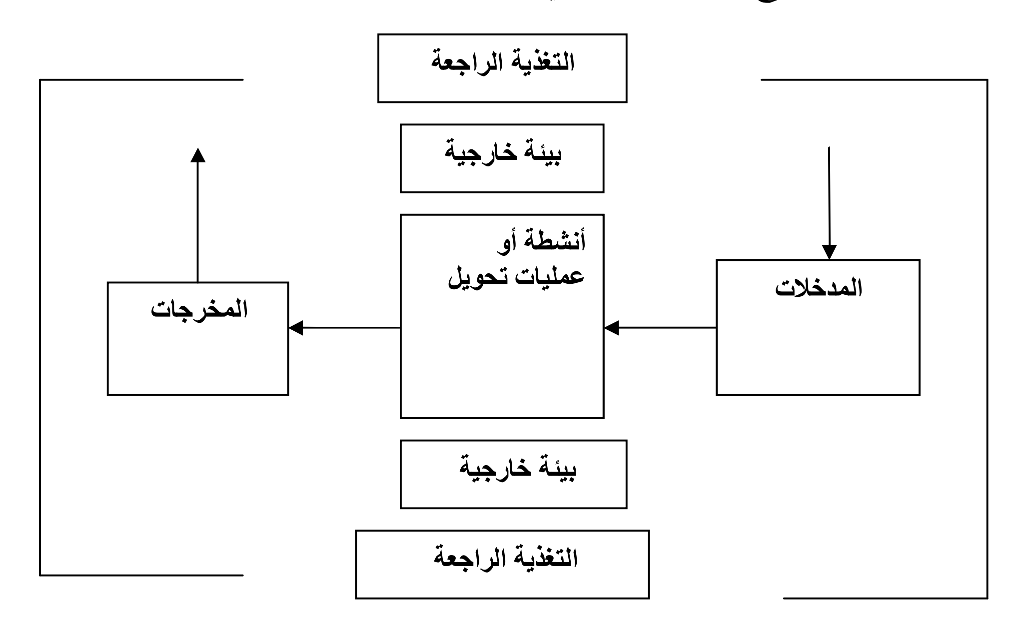
[1] المجتمع الإنساني في القرآن الكريم، مرجع سابق، ص 239

[2]السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 16.

والصفة الأساسية التي تميز النظام المفتوح هي توافره على العناصر السالفة الذكر جميعها والمتمثلة في ثلاثة عناصر وهي :[1]

1. المدخلات : **Inputs** (الحصول على المدخلات أو الموارد ).
2. الأنشطة أو عملية التحويل : (تحويل المدخلات إلى سلع أو خدمات ).
3. المخرجات **Outputs** (التخلص من المخرجات أو المنتجات ).

ويمكن تصوير النسق المفتوح على الشكل التالي :




**المصدر :السلوك التنظيمي ج2 أ.د.الهاشمي لوكية، مرجع سبق ذكره، ص 17.**

ويوضح الأستاذ .د.لوكية انه يجب التمييز بين نوعين من التنظيم :[2]

- التنظيم الذي يعني المنظمة كنسق تحتي في علاقة مع البيئة الخارجية، والذي يهدف إلى تحقيق أهداف محددة .وهو كيان ملموس يحتوي على عناصر ملموسة كالبناءات والمعدات والأجهزة والموارد البشرية وغيرها ...
- التنظيم الذي يعتبر وظيفة إدارية وتنظيمية، وهو من أهم الدعائم التي تقوم عليها المنظمة ويتكون من عناصر غير ملموسة مثل السلوك الإنساني والدافعية والأهداف والعلاقات

[1] المرجع نفسه، نفس الصفحة .

[2] نظريات المنظمة، مرجع سابق، ص17

والواجبات والمسؤوليات والسلطات وغيرها ...، فالتنظيم في صورته الكلية هو كيان معنوي .

**لماذا السلوك التنظيمي :**

يعتبر سلوك الفرد الوحدة الأولى التي يتكون منها ويقوم عليها سلوك المنظمة، فسلوكات الفرد وتصرفاته تمثل مصدر الحركة والدفع لسلوك المنظمة ككل، وهو مظهر ومؤشر للنشاط والحياة فيها،فالتصرفات التي يبديها الفرد والأنشطة المختلفة في العمل مثل قدومه لمكان العمل، وانتظامه فيه، واتصاله برئيسه ودرجة استجابته لتوجيهاته وقيامه ببذل الجهد أثناء قيامه بأداء مهام عمله، وكذلك انفعالاته ورضاه واستياؤه ...كل هذه التصرفات مما يبديه الفرد، تكون الأساس فيما تؤديه المنظمة من أنشطة وما تحققه من أداء، فأداء وسلوك الفرد في المنظمة إذن يلعب دورا هاما في التأثير على أداء وسلوك المنظمة ككل .

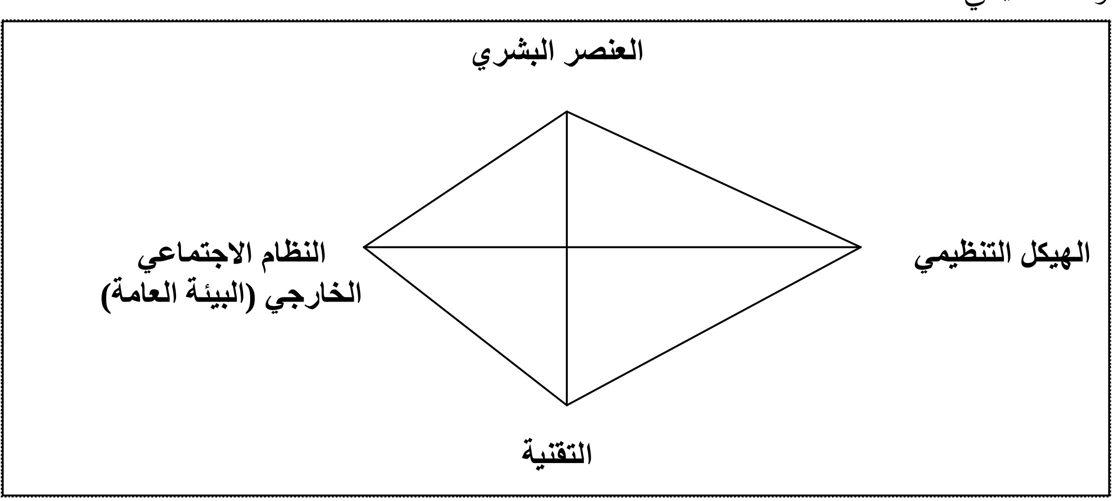
ومثل ما يؤثر الأفراد في المنظمة، فهم بدورهم يتأثرون بها وبخصائصها، من خلال ما توفره من بيئة وظروف، أي بما تحركه وتوجهه إليهم من مؤثرات قد تتمثل في قواعد وضوابط الوظيفة، وأنظمة العمل المطبقة، ومهام الأداء ومكوناتها، وأدوات وإمكانيات الأداء المتاحة وأنظمة ومعايير العوائد والحوافز، وكذلك مناخ العمل الاجتماعي الذي تتيحه المنظمة، فالمنظمة حقيقة من وجهة نظر سلوك الأفراد ما هي إلا مجموعة مؤثرات توجد وتشكل وتكييف سلوك هؤلاء الأفراد .

فالاستجابات التي يبديها الأفراد هي في الواقع نتيجة تفاعل عوامل بعضها متعلق ببيئة وظروف ومؤثرات العمل والوظيفة ذاتها، وبعضها الآخر متعلق بسمات وخصائص الأفراد أنفسهم، وقد أوضح كيرت ليفين أن سلوك الفرد هو محصلة تفاعله مع بيئته . وفي مجالنا هذا نقول أن السلوك الذي يبديه الفرد في المنظمة هو محصلة تفاعل الفرد مع خصائص وظروف وبيئة العمل في المنظمة، ويمكننا صياغة هذا في معادلة مبسطة كما يلي :

**سلوك الفرد في المنظمة =خصائص الفرد ×خصائص بيئة وظروف العمل في المنظمة .**[1]

[1] السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص 32

كما يرى دافيز **Davis** أن مصطلح السلوك التنظيمي **Organisationnel Behavior** يطبق بشكل واسع على تفاعل العنصر البشري من خلال جميع أنواع المنظمات، مثل : الأعمال التجارية، الأعمال الحكومية، المدارس، منظمات الأعمال العامة وأينما يحل الأفراد مشاركين بعضهم البعض في شكل رسمي لتحقيق أهداف معينة، لذلك هناك تفاعل الأفراد والتقنية والهيكل التنظيمي .وتتأثر العناصر الثلاثة بالنظام الاجتماعي الخارجي (البيئة العامة )،ويصف هذا التفاعل بين العناصر الأربعة المذكورة بأنه السلوك التنظيمي، ويوضح الشكل الموالي عناصر السلوك التنظيمي :




عناصر السلوك التنظيمي :المصدر السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، مرجع سابق،**ص 20**

ويعتقد ميشال **Mitchell** أن مجال السلوك التنظيمي يغطي جانبين رئيسيين هما :

- أسباب السلوك الإنساني كأفراد أو جماعات .
- كيفية استخدام هذه المعلومات لمساعدة الأفراد على أن يصبحوا اكثر إنتاجية ورضاء في منظمات الأعمال ....

ويعتقد العديلي أن السلوك الإنساني والتنظيمي هو "المحاولة الشاملة لفهم سلوك العاملين في المنظمة أو المنشأة،سواء كانوا أفرادا أو جماعات صغيرة أو أفرادا كثيرين كوحدة شاملة ومتكاملة، وكذلك تفاعل هذه المنظمة مع بيئتها الخارجية –المؤثرات والعوامل السياسية والاقتصادية والتقنية والاجتماعية والثقافية والحضارية -،ومع سلوك العاملين بها وما يحملونه من مشاعر واتجاهات ومواقف ودوافع وتوقعات وجهود وقدرات ...وبمعنى

أدق يعني السلوك الإنساني والتنظيمي، تفاعل المتغيرات الإنسانية (سلوك الإنسان )،مع المتغيرات التنظيمية (سلوك المنظمة أو مكان العمل والمؤثرات الأخرى ).

والهدف من دراسة السلوك التنظيمي -كما يرى العديلي – هو تحسين الأداء والإنتاجية والفعالية الإدارية والرضا الوظيفي للعاملين، وذلك لإنجاز الأهداف المشتركة المرغوبة للموظف وللمنظمة التي يعمل بها –سواء كانت هذه المنظمة حكومية أو خاصة مثل الشركات وغيرها –وذلك لتحقيق أهداف المجتمع ككل .[1]

**خصائص التنظيم :**

لابد كل وحدة اجتماعية - مادية كانت أو معنوية – من خصائص ومميزات تميزها عن باقي الوحدات الأخرى، وتحفظ نظامها الخاص ومصداقية سيرورتها وديناميكيتها، وتدعم نشاطها وحيويتها، ولما كان التنظيم عبارة عن وحدة اجتماعية لها أهميتها في حياة الأفراد والمجتمع ككل، كان لابد له من خصائص تحفظه من التشتت والانهيار والاضمحلال، أو حتى تحميه من التشوش والاضطراب، وتساعد إدارته من جهة أخرى على السيطرة والتنسيق بين وحداته الوظيفية الرئيسية والفرعية في مجال التكيف مع البيئة الداخلية وما تحويه من موارد مادية وأهداف مسطرة، وموارد بشرية ومدى خطورتها أن لم توظف لصالح التنظيم وتحقيق الأهداف المشتركة من جهة، ومن جهة أخرى التكيف مع البيئة الخارجية وما يميزها من منافسات وصراعات من اجل بقاء الأفضل .

ويلخص هاكمن وبورتر **Porter & Hackman** الصفات الرئيسية للتنظيم في :[2]

- يتكون التنظيم من شخصين أو اكثر، ومن جماعات رسمية وأخرى غير رسمية .
- التوجيه :يعمل التنظيم على تحقيق أهداف محددة تخدم مصالح الأفراد والجماعات بالإضافة إلى البحث عن أهداف جديدة قصد تطويره وتنميته .
- الأساليب :لكل تنظيم سلوك إداري وتنظيمي معين، بواسطة تقسيم العمل وتوزيع الأدوار، وتدرج السلطة وتنظيم الاتصال وأسلوب إدارة الموارد البشرية .

[1] السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، المرجع السابق، ص 21
[2] نظريات المنظمة، مرجع سابق، ص ص 14،15

- التنسيق الواعي :وذلك بالاعتماد على العقلانية والترشيد في عمليات التخطيط والتوجيه والتنظيم والرقابة .
- الاستمرارية في الزمن : أن الاستمرارية هي سر نجاح كل عمل، بتوفير الطمأنينة والأمن واستقرار الأفراد .

ومن بين خصائص التنظيم حسب ويكسلي ويوكل نجد أيضا :

1. السلطة المركزية .( مركزية السلطة ).
2. حدود واضحة لمراكز السلطة .
3. التخصص في المهام .
4. تصميم واضح للعمل .
5. قوانين تحكم التنظيم .
6. فصل واضح بين الإطارات والعمال .[1]

وقد اثبت ماكس فيبر **Max Weber** بعض الخصائص الأساسية للنظام البيروقراطي والتي لا غنى لأي منظمة عنها وهذه الخصائص هي :[2]

1. التخصص وتقسيم العمل على أساس الأداء الناجح للأعمال والوظائف .
2. التسلسل الرئاسي ضروري لتحديد العلاقات بين الرؤساء ومرؤوسيهم .
3. سيطرة الأنظمة والقواعد المكتوبة لتحديد واجبات العاملين وحقوقهم .
4. وجود نظام للإجراءات لتحديد أسلوب نظام التصرف في ظروف العمل المختلفة .
5. الصلة بين الأفراد رسمية وغير شخصية، وتعتمد على ما تحدده القوانين واللوائح لضمان الموضوعية في التعامل .
6. اختيار العاملين وترقيتهم يعتمد على الجدارة الفنية في العمل .

ويحدد الأستاذ .د. الهاشمي لوكية خصائص أو أبعاد التنظيم كما يلي :[3]

---

[1] السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 19.

[2] السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 43.

[3] نظريات المنظمة، مرجع سابق، ص17.

- **التخصص الوظيفي** :يشير إلى مدى استخدام التنظيم لفرد أو اكثر، في أداء الوظائف التي تربط التنظيم في السوق والمستهلكين، ووظائف الأفراد والإنتاج والمالية والبحث والتطوير .
- **التمييز الوظيفي** :يشير إلى التمايز أو التفاضل في إنجاز الوظائف الرئيسية، كالإنتاج والتسويق والمالية والأفراد والبحث والتطوير بشكل منفصل، أو إنجاز قسم منها بشكل منفصل .
- **الرسمية** :تمثل المدى الذي تكون فيه قواعد وإجراءات العمل مكتوبة ومحدد رسميا باللوائح .
- **مركزية اتخاذ القرارات** :يتعلق بمدى أو تخويل صلاحية اتخاذ القرارات .

**وظائف المنظمة :**

للمنظمة وظائف متعددة، تتباين وفق الأهداف التي ترمي إلى تحقيقها، ومن وظائفها :

1. **وظيفة الإنتاج** :إذ تعتبر وظيفة الإنتاج من الوظائف الأساسية للمنظمة، سوى تلك المنظمات الخدمية أو السلعية، فهي وظيفة تحتاج إلى المزيد من الأموال والأفراد، والإنتاج بحد ذاته له وظائف إلى جانب تقديم السلع والخدمات، إذ أن إدارة الإنتاج تسعى إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته، وتطوير طرق صنعه وتخفيض تكاليفه، وتحديد مواصفاته وترتيب عمليات صنعه والرقابة عليه .
2. **وظيفة التسويق** :ويعني التسويق كونه القيام بأنشطة المشروع التي تحقق تدفق السلع والخدمات، من المنتج إلى المستهلك النهائي، أو إلى المشتري الصناعي، إلا أن المفهوم الحديث للتسويق يتعدى ذلك، حيث يأخذ مصلحة المجتمع في الاعتبار إلى جانب مصلحة المستهلك، إذ يفترض من أهداف المنظمة إشباع حاجات المستهلك وتحقيق رفاهية المجتمع وتحسين جودة الحياة .

كما أن للتسويق وظائف لابد أن تؤدى لتحقيق أهدافه، منها تخطيط السلعة وتطويرها وتسعيرها وتدريجها وتنظيمها وإجراء البحوث والدراسات التسويقية والرقابة على أنشطة التسويق .

3. **وظيفة الأفراد** : وتعني وظيفة الأفراد دراسة السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين، والعمل على تنظيم القوى العاملة، وزيادة ثقتها بعدالة الإدارة، وتحقيق الاستفادة منها بأعلى كفاءة ممكنة .ولوظيفة الأفراد مسؤوليات منها تهيئة القوى العاملة وتطويرها ومكافأتها وأخيرا صيانتها .

4. **الوظيفة المالية** :وهي وظيفة تدبير المال الذي سبق وان حددته الإدارة المالية والقيام بكافة النشاطات المالية كالتحليل المالي، وإعداد وتفسير التقارير المالية، وإعداد الموازنات التقديرية والهدف من وراء ذلك تحقيق وتعظيم الأرباح وتوفير السيولة وتعظيم الأملاك[1].

**نظريات المنظمة :**

تعرف النظرية بأنها "مجموعة من الفرضيات أو المبادئ التي توضع لشرح ظاهرة ما، وعن طريق هذا الشرح يمكن الحصول على نظرة واضحة ومتناسقة عن الموضوع المعين، فالنظرية أداة من أدوات العلم والمعرفة، وتؤدي عدة وظائف منها :

1. تقدم النظرية نظاما فكريا يمكن على أساسه تنظيم الظواهر وتصنيفها وإيجاد العلاقات بينها .
2. تلخص النظرية الحقائق المتاحة عن الظاهرة وفق منطق معين .
3. تعمل النظرية على التنبؤ بالحقائق وأشكال السلوك التنظيمي للظاهرة .
4. تشير النظرية إلى مواطن الضعف أو القصور بالمعرفة الإنسانية في مجال اختصاصها .
5. تعتبر النظرية دليل العمل الميداني الذي يجب أن يتجاوز التوثيق إلى وضع برامج عمل لحل مشاكل قائمة .

وتنقسم النظريات بصفة عامة إلى قسمين :نظرية وصفية، ونظرية معيارية أو مثالية فالأولى تهدف إلى وصف جزئية من الواقع المعاش واستخلاص مبادئ وأسس ثابتة تفلسف الواقع، أما النوع الثاني من النظريات التي تحدد نموذجا معينا للسلوك البشري، وتقوم بشرحه وتتوسع في بسطه، لإقناع الآخرين به، كفلسفة للحياة المثالية ...، واغلب نظريات المنظمة من النوع الثاني .[2]ومن هذه النظريات:

[1] نظريات المنظمة، مرجع سابق، ص، ص، 21، 22 .

[2] السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص31

**1. النظرية السلوكية:** التي قامت على مفهوم أساسه أن التنظيم وسيلة للعمل كما انه وسيلة للحياة، مفترضة أن التنظيم ما هو أي أنماط واتجاهات سلوكية واجتماعية اكثر من كونه مجرد هيكل أو بناء جامد، وان القيادة الإدارية فن قائم على أساس السلوك العقلي اتجاه العلاقات الإنسانية، ...وتفترض النظرية السلوكية إمكان اختلاف سلوك الأفراد عن السلوك المتوقع في ضوء الاعتبارات التي تضعها التنظيمات الرسمية، وقد تضطر الإدارة إلى تعديل التنظيمات الرسمية لتلائم التنظيمات الاجتماعية السائدة في المنظمة، كما تفترض هذه
النظرية احتمال وجود تباين في أهداف المنظمة وأهداف العاملين[1].

وقد حاول بعض العلماء تطويرها بالشكل الذي يسمح باستخدام كل الجوانب السلوكية للأفراد لإعطاء تفسيرات اكثر دقة للأداء الناجح في الأعمال، فبينما ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على مشاعر الأفراد لدرجة المبالغة، فان النظريات الحديثة تحاول أن تعطي تفسيرات واقعية مع الاعتراف بالجوانب الإيجابية والسلبية لكل من سلوك الإدارة والأفراد، حتى يمكنها استخدام كل الطاقات السلوكية للأفراد في أعمالهم ومن رواد المدرسة السلوكية :كريس ارجريس، دوغلاس ماك غريغور، رنسيس ليكرت، أبراهام ماسلو، وفريدريك هرز برغ الذين أسسوا نظرياتهم نحو الفرد على انه :[2]

1. ليس سلبيا بطبعه ولا يكره العمل بل يحبه لأنه مصدر رضا نفسي له.
2. لديه القدرة على تحمل المسؤولية ويسعى إليها.
3. لديه قدر من الحماس والدافعية الذاتية للعمل والأداء المميز، ويمكن للمنظمات الاستفادة من هذه الرغبة في العمل والإنجاز، وذلك بتوفير أعمال وظروف مناسبة لإبراز طاقات العمل والإنجاز.
4. يسعى أن يكون ناضجا وناجحا في عمله، ويبرز طاقاته لكي يشعر بالكمال والنجاح وذلك إذا كان العمل مصمما ومهيئا ومساعدا على النجاح.
5. يرغب في الاستقلالية في العمل ويكره الرقابة الكثيفة والمباشرة من جانب الرؤساء والمشرفين.

---

[1] نظريات المنظمة، مرجع سابق، ص79.

[2] السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص، ص 47، 48.

6. يسعى لتحقيق تقابل وتماثل بين أهدافه الشخصية وأهداف المنظمة التي يعمل بها، فان لم يكن هناك تعارض انطلقت الطاقات النفسية والقدرات الفردية لتحقيق هذه الأهداف.
7. لديه حاجات مادية وغير مادية، فالبعض تسيطر عليه الحاجات المادية والبعض الآخر تسيطر عليه الحاجات غير المادية (المعنوية والاجتماعية والنفسية )، وعلى العموم يبدأ الفرد بمحاولة إشباع حاجاته المادية الأولية، ثم الحاجات غير المادية، وان قيام المنظمة بمساعدة الفرد على إشباع حاجاته يساعد ه في إبراز طاقاته إلى ابعد حد ممكن .

ونتناول فيما يلي أهم النظريات السلوكية التي اهتمت بدراسة التنظيم وحاولت تقديم نماذج نظرية عنه قصد الاستفادة العلمية والعملية للإدارات والأفراد على حد السواء ومنها :

**2. نظرية العلاقات الإنسانية :إلتون مايو،روثليسبرغر وديكسون :**

من روادها التون مايو **Elton Mayo** ولقد جاءت كرد فعل لنظرية الإدارة العلمية وتفترض هذه المدرسة بان الإنسان مخلوق اجتماعي، يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين وان أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس، وبناءا عليه انعكس ذلك على كيفية تفسير السلوك الإنساني، والتنبؤ به والتحكم فيه، فالفرد في المنظمة يتفاعل مع المجموعة التي يعمل معها، ويتأثر في سلوكه بآرائها ومعتقداتها، وان شعور الفرد بانتمائه للجماعة هو الذي يحفزه للبذل والعطاء، وان إشباع حاجاته الاجتماعية قبل المادية هو أساس تحفيزه للعمل .

وقد اكتشف كل من التون مايو و روثليسبرغر وديكسون أن :[1]

- كمية العمل التي يؤديها العامل لا تتحدد تبعا لطاقته الفسيولوجية وإنما تتحدد تبعا لطاقته الاجتماعية .
- إن الحوافز والمكافآت غير الاقتصادية تلعب دور رئيسيا في تحفيز العمال في التنظيم وشعورهم بالرضا .
- إن التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة هو أهم أشكال التنظيم كفاءة وأعلاها من حيث الإنتاجية .
- إن العمال لا يسلكون ويجابهون الإدارة وسياستها كأفراد وإنما يسلكون باعتبارهم كأعضاء في جماعات .

[1] السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص78 .

وبناءا على هذه الفروض الأربعة، فقد حددت نظرية العلاقات الإنسانية أهم المتغيرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي كالآتي :

- § القيادة **Ladershp** .
- § الاتصالات **Communications** .
- § المشاركة **Participation.**

وقد وجهت عدة انتقادات لهذه النظرية ومن أهمها :

- v على الرغم من اهتمام دعاة هذه المدرسة بالعوامل الإنسانية والحوافز الجماعية للفرد العامل إلا أن فلسفتهم لم تأت بجديد . فقد ظلت مشاكل الإنتاجية هي المحور الذي تدور فيه نظرية العلاقات الإنسانية، بمعنى أن هدف الاعتراف بالتنظيمات غير الرسمية للعاملين وتحسين القيادة ورفع الروح المعنوية للعمال هي وسائل تستخدمها الإدارة لزيادة الإنتاج وفي حين أن فلسفة الإدارة العلمية كانت تقوم على تدريب العامل وتحفيزه ماديا، لكي يزيد من إنتاجيته، فإن فلسفة مدرسة العلاقات الإنسانية كانت تقوم على أن الاعتراف بالجماعات العمالية الصغيرة وبتغيير أسلوب الإشراف والقيادة للعمال، من أسلوب الشدة والعنف إلى الأسلوب الإنساني الرقيق هما أساس رفع إنتاجية العامل .[1]
- v إن حركة العلاقات الإنسانية لم تقدم نظرية كاملة وشاملة لتفسير ظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمي، بل أنها ركزت اهتمامها على دراسة جانب واحد من جوانب التنظيم المتعددة وهو العنصر البشري .فالتنظيم عبارة عن وحدة اجتماعية مركبة يتفاعل فيها جماعات العمل الاجتماعية .وقد صورت حركة العلاقات الإنسانية تلك الجماعات الاجتماعية على أنها متماثلة ومتحدة الهدف والغاية .ولكن الواقع يشير إلى انه حيث توجد بعض المصالح المشتركة بين جماعات العمل الاجتماعية من الناحية الاقتصادية مثلا، إلا أن هناك مصادر الاختلاف والتناقض بينها ....
- v إن حركة العلاقات الإنسانية بتركيزها على جماعات العمل باعتبارها عائلة سعيدة وبان المصنع أو مكان العمل هو مصدر الرضا الأساسي للعامل إنما تتغافل عن واقع التفاعل الاجتماعي للأفراد والجماعات وما يحتويه من تصارع وتنافس ومحاولات للسيطرة والتسلط

[1] السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص46.

وبالتالي فإنها تعطي تصويرا خاطئا للتنظيمات الفعلية .اكثر من هذا أن الصراع الإنساني في تنظيمات العمل قد يعتبر مصدرا للتجديد والابتكار والإبداع حيث يحاول كل عضو أن يتميز عن الآخرين، كما أن الصراع بين الإدارة والنقابات كان عاملا حاسما في سبيل التطوير الفني والإنتاجي، كما كان عاملا أساسيا في تحسين أحوال العمال . وبذلك فان الصراع الذي تعتبره مدرسة العلاقات الإنسانية أمرا غير مقبول قد يمثل في الواقع متغيرا أساسيا من المتغيرات المحدد لكفاءة ونجاح العمل التنظيمي1.

- ان حركة العلاقات الإنسانية في تركيزها على دراسة التنظيم غير الرسمي تغفل تماما أهمية التنظيم الرسمي، ولا تبين أثره في تشكيل سلوك أعضاء التنظيم .

**3. نظرية التنظيم الاجتماعي :لوايت باك White Bakke [2] .**

وضع هذه النظرية وايت باك حيث تمحورت نظريته عن التنظيم حول ثلاث نقاط أساسية مفادها ما يلي :

- وضع مفهوم واقعي وليس مثالي عن التنظيم وما يدور بداخله من أنشطة وتفاعلات .
- أن يكون هذا المفهوم ذو طابع عمومي وشمولي، أي لا يقتصر على دراسة وتفسير جانب فقط، بل يشمل كافة مكونات التنظيم .
- التركيز في دراسة التنظيم على عملية التفاعل بين عناصره ومكوناته، أما عناصر ومكونات التنظيم حسب باك وايت فهي :

1) **ميثاق التنظيم** : وهو ما يعرف الآن بالدليل التنظيمي، وهو الهوية الشخصية التي تميز التنظيم عن باقي التنظيمات، واهم المعلومات التي يشتمل عليها هذا الميثاق :اسم وعنوان التنظيم، الأنشطة التي يقوم بها، وسياسته وأهدافه والفلسفة التي يقوم عليها.

2) **موارد التنظيم** : يستخدم التنظيم مجموعة من الموارد الرئيسية المتنوعة التي تؤثر في تكوينه، حيث تلعب دورا هاما في تحديد عدد ونوعية الأنشطة المستخدمة، واهم هذه الموارد هي : الموارد البشرية، الموارد المادية، رأس المال والفكر.

---

[1] السلوك التنظيمي، ج2، مرجع سابق، ص، ص،81، 82 .

[2] السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 83

3) **الأنشطة** : قصد باك وايت بالأنشطة كافة العمليات التي يقوم بها التنظيم في سبيل الحصول على الموارد وتحويلها إلى مخرجات معينة يطرحها في البيئة للبيع للحصول على موارد جديدة وتحيلها مرة أخرى وهكذا .

4) **العمليات** : لقد بين باك بأنه إلى جانب الأنشطة، يجب أن يحتوي كل تنظيم على ثلاث عمليات تسعى إلى المحافظة عليه والإبقاء على استمرار يته وتوازنه، وتحقيق الترابط بين أجزائه، وهذه العمليات هي :عملية التداخل بين أهداف التنظيم والعاملين، عملية حل المشاكل، عملية القيادة .

5) **التفاعل** : ويقصد به التداخل والاندماج والروابط بين أجزاء التنظيم المختلفة مع بعضها

البعض، من اجل تحقيق الأهداف المنشودة، وبالتالي ففكرة التفاعل المقصودة هنا هي إيجاد الترابط الوثيق والتناسق العالي بين أنشطة التنظيم .

### 4. نظرية التفاعل :وليام وايت William White [1]

تناولت هذه النظرية المتغيرات التي تفرزها الآثار البيئية والعلاقات الاجتماعية السائدة فقد طرح وليام وايت 1959م نظرية التفاعل **Interaction Theory** التي حدد فيها ثلاث مكونات أساسية للنظام الاجتماعي أو المنظمة:

- **الأنشطة** : وتمثل صيغ التصرفات الفردية والجماعية التي يفضلها الأفراد عند تفاعلهم داخل المنظمة (المهام الرسمية لكل فرد في المنظمة )خاصة القابلة للقياس.
- **التفاعل** : (وفي بعض المراجع الاتصالات ) :يتناول هذا المفهوم الآثار التي تتركها الاتصالات بين مختلف العاملين في المنظمة والنتائج المترتبة عليه في تغيير السلوك .
- **المشاعر** : وتعبر عن الكيفية التي يشعر بها الفرد إزاء المنظمة أو العاملين بها، وتتألف المشاعر من ثلاث عناصر أساسية ذات تأثير مهم في تحديد أنماط السلوك الذاتي للفرد:

- الإطار الفكري (المبدئي ) أو العقيدة التي تتحكم في سلوك الفرد .
- الجوانب العاطفية في المشاعر الذاتية للفرد .
- الاتجاهات أو الميول العامة التي تتحكم في مشاعر الفرد عند الشروع في العمل .

[1] نظريات المنظمة، مرجع سابق، ص 92

وهكذا نجد أن نظرة " **وايت** " إلى العلاقات السائدة في السلوك التنظيمي للأفراد بصورة غير عشوائية، وإنما كشف من الأبعاد السلوكية، كما أن هذه السلسلة المترابطة والمتداخلة من التفاعلات والمشاعر والأنشطة تعد بمثابة المحرك الرئيسي للسلوك الفردي داخل المنظمة حيث أكد على أن المنظمة هي نظام مفتوح من العلاقات السائدة، سواء من خارجها أو في داخلها، ففكرته منسجمة ومتكاملة مع نظرية النظم، ويخلق إطار للتنبؤ بالسلوك الإنساني والسيطرة العالية في الحقول المختلفة للمنظمة.

**5. مدرسة النظم[1]:**

تؤكد هذه النظرية على أن النظام هو أدق وحدة يمكن أن تكون إطارا علميا للدراسة العلمية والموضوعية، فالمجتمع هو وحدة عامة أو نظام عام، يتكون من وحدات اصغر تكون كل وحدة نظاما بذاتها، وهده هي الأنظمة السياسية والاجتماعية والإدارية .

وتعتبر النظام الإداري (المنظمة ) **Administrative System** نظاما يتفاعل مع الوحدات الأخرى في المجتمع، فيأخذ منها ويعطيها ويتبادل معها المعلومات والطاقة والمواد والقوى البشرية ...،ويشبه أنصار هذه النظرية المنظمة بالآلة من حيث ترابط أجزائها بعضها ببعض .ويتوقف نشاط هذه الآلة على قدرة أجزائها وعلى الطاقة الإنتاجية الكافية فيها، ونوعية الوقود والعناية والصيانة البيئية المتوفرة لها، ومن ثم فان نتاج المنظمة يتوقف على طبيعة تنظيمها وعناصرها الداخلية، وعلى ما تقدمه البيئة الخارجية لها من إمكانيات مادية وبشرية وسياسية ومعنوية لذلك فان الدراسة التحليلية لواقع المنظمة يتناول وفقا لنظرية النظم العناصر التالية :[2]

- **المدخلات :** وتشمل دراسة كافة الإمكانيات والطاقات التي تدخل المنظمة من البيئة الخارجية
- **العملية الإدارية :** وتعني مجموعة النشاطات التي تتم داخل المنظمة من تخطيط وتنفيذ واتخاذ للقرارات وتعامل للأفراد لتحويل المدخلات إلى مخرجات .
- **المخرجات :** وتشمل دراسة كافة ما يخرج من المنظمة من منجزات تتمثل في السلع المنتجة أو الخدمات المقدمة على اختلافها لمجتمع المستهلكين، والى الفئات المنتفعة من تلك الخدمات

[1] السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 49
[2] السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص50

- **التغذية العكسية (التغذية الراجعة ):** وتعني كافة عمليات الاتصال التراجعي المتبادل بين المخرجات البيئية الخارجية، وما تحدثه فيها من آثار إيجابية أو سلبية تحدد وتكيف حجم ونوعية المدخلات .

وهكذا تتفاعل العناصر الأربعة الأساسية الآنفة الذكر بطريقة تلقائية دون توقف أو انقطاع في أي منظمة، وقد يصعب الوقوف على طبيعة هذا التفاعل بصورة مباشرة أو بالعين المجردة إلاأن آثار هذا الفاعل يمكن أن تدرك بالتحليل العلمي والمنطق من مدى تقدم المنظمة وتطورها أو مدى تدهورها وانحطاطها الذي يؤدي إلى موتها البطيء، نتيجة عدم تفاعل البيئة الخارجية معها تفاعلا إيجابيا، يمدها بالمدخلات وبالتأييد الأدبي والسياسي والاقتصادي.

**6. نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم الرسمي[1] :**

تعتمد نظرية كريس ارجريس من خلال كتابه "الشخصية والتنظيم "على إمكانية التنبؤ بالسلوك الإنساني والقدرة على تفسير الأنماط المختلفة في حقول التنظيم، في ضوء التركيز على عاملين أساسين هما :

-الإنسان الفرد باعتباره الحقل الرئيسي في ميدان الأثر التنظيمي للسلوك القائم .

-التنظيم الرسمي والقواعد التنظيمي التي تتحكم في علاقات الأفراد والجماعات العاملة في المنظمة وتحدد الأنماط السلوكية للأفراد داخل المنظمة، سواء كانت بصورة منفردة أو متفاعلة لمتغيرات أهمها حسب ارجريس ما يلي:

- العوامل الذاتية:وترتبط بالشخصية الإنسانية وخصوصيتها، وأنماطها السلوكية المحددة.
- العوامل المتعلقة باتجاه العلاقات غير الرسمية السائدة في إطار الجماعات الصغيرة وكيفية التفاعل بينها.
- العوامل التنظيمية الرسمية، وتتعلق بمتغيرات جميع الصيغ والقواعد والأساليب التي تحددها المنظمة في إطار تحقيق أهدافها.

[1] نظريات المنظمة، مرجع سابق، ص 89

### 7. نظرية الاندماج أو الانصهار " وايت باك وكريس ارجريس[1] ":

تعتبر هذه النظرية امتداد للنظرية السابقة وهو نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم الرسمي حيث حاولت توضيح الأسباب التي تؤدي إلى حدوث التناقض، وكيف نزيله ونحقق التكامل بين أهداف الطرفين، ونحدث اندماج الفرد في التنظيم الرسمي، وعليه فالفكرة الأساسية التي تقوم عليها هذه النظرية هي :إن المشكلة الأساسية في حياة المنظمات هي كيف يمكن لتجمع بشري أفراده مختلفون في القدرات والاستعدادات يندمجون في نشاط تعاوني يساهم في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها وإشباع أهداف الأفراد في هذا المجتمع، أن الفرد يسعى إلى تحقيق أهدافه الذاتية وفي نفس الوقت أهداف المنظمة التي يعمل فيها، فإذا تحققت أهداف المنظمة و لم تتحقق أهدافه بإشباع حاجاته، يكون هناك عندئذ تضحية من ناحية الفرد، وإذا تحققت أهداف الفرد و لم يعط الجهد اللازم من اجل تحقيق أهداف المنظمة، معنى ذلك انه في كلتا الحالتين لم يحدث الاندماج أو الانصهار، وعليه يمكن القول أن الاندماج قد يحدث عندما تتحقق أهداف الطرفين، فالتنظيم الناجح هو الذي يحقق أهدافه وأهداف العاملين فيه عن طريق إشباع حاجاتهم

ولقد وضح كل من باك وارجريس أن الاندماج في المنظمات لا يكون بدرجة واحدة وإنما يكون بدرجات متفاوتة، تتدرج من الأدنى إلى الأعلى، ووضعا معايير خاصة لقياس درجة اندماج أو انصهار الفرد في المنظمة، ومعايير خاصة لقياس انصهار المنظمة في الفرد، وكلما كانت نتيجة القياس مرتفعة كان ذلك دليلا على أن التنظيم ناجح، وان الطرفين راضيان عن تحقيق أهدافهما ودل ذلك عن وجود الاندماج والانصهار بين المنظمة وأفرادها العاملين بها .

### 8. نظرية التوازن التنظيمي : لهربرت سايمون Herbert Simon [2]

ينظر سايمون للتنظيم على انه هيكل رسمي من العلاقات والتفاعلات، التي تحدث بين أعضائه من خلال عمليات الاتصال المستمرة التي تتم بينهم، فعن طريق التفاعل يستمد كل واحد منهم قدرا كبيرا من المعلومات والاتجاهات التي تساعده في اتخاذ قراره، وضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة وعبر مختلف مستوياته الإدارية التي يتكون منها، هناك مراكز للسلطة تدعى بالسلطة التنفيذية، التي تكون قراراتها ملزمة للآخرين، والى جانب السلطة الرسمية هناك سلطة

[1] نظريات المنظمة، مرجع سابق، ص 91

[2] نظريات المنظمة، مرجع سابق، ص 101

استشارية، قراراتها غير ملزمة، ولا تكون إلا على سبيل النصح والإرشاد والتوجيه فقط ويؤكد سايمون أن حدوث التفاعل بين أعضاء التنظيم يتطلب وجود تعاون فيما بينهم، وعليه فهو يرى أن الاتصال والتعاون يحدث عن طريقهما التفاعل .

ويعرف سايمون التنظيم على انه وحدة اجتماعية أو هيكل مركب من العلاقات والاتصالات، التي تتجسد في قيم واتجاهات الأفراد وتحتم عليهم اتخاذ القرارات، وهو يرى أن كل العمليات التنظيمية تتمحور حول عملية اتخاذ القرارات، وبالتالي فان عملية اتخاذ القرار هي العملية الأساسية للسلوك والأداء ي المنظمات .وتقوم مبادئ نظرية سايمون على العناصر التالية:

- عنصر اتخاذ القرار :فالتنظيم يتكون من هيكل الاتصالات والعلاقات بين الأفراد، تقوم على أساس هرمي، بحيث يقوم كل قرار بنشاط معين، الذي يصبح خطوة أو مرحلة فيتحقق هدف آخر .

- **عنصر البيئة** : عند اتخاذ أعضاء التنظيم لأي قرار فإنهم يستمدون معايير وقيم الاختيار من التنظيم، إلا أن البيئة هي التي تحدد بدائل الاختيار المتاحة لهم .

- عنصر الجماعة :إن اتخاذ القرارات عمل جماعي ولابد من تقسيم العمل وتنسيق الجهود.

- **عنصر التخصص** :يتخصص أعضاء الإدارة العليا باتخاذ القرارات وأما الآخرون فيتولون تنفيذها .

- **عنصر التأثير** : حتى يتمكن التنظيم من تحقيق أهدافه لا بد من التزام الأعضاء بالقرارات المتخذة في المستويات العليا لذلك يمارس التنظيم مؤثرات معينة كالسلطة وخلق الولاء والاتصال والتدريب ووضع معايير الكفاءة وغيرها .

- **عنصر التوازن** : أن هدف التنظيم هو تحقيق التوازن بين المغريات التي يقدمها لأعضائه والمساهمات التي يحصل عليها بالمقابل .

**العلاقة بين البيئة والمنظمة :**

إن العلاقة بين البيئة والمنظمة هي علاقة احتواء، حيث أن البيئة بمختلف عناصرها تحوي وتشمل المنظمة، وتحتضنها من جميع جوانبها، ولا وجود للمنظمة من دون بيئة، ولكن هذا لا ينفي أهمية المنظمة بالنسبة للبيئة، فهي جزء لا يتجزأ منها، وتبلغ استفادة البيئة من المنظمة أهمية كبيرة إذ أنها مصدر رئيسي لمتطلباتها وأغراضها بصفة عامة، فالعلاقة بين البيئة والمنظمة إذن

علاقة الاعتمادية المتبادلة، التي لا غنى لأي طرف عنها، كما أنها علاقة تأثر وتأثير وتكيف وانسجام وانصهار واندماج، ولكل حالة من هذه الحالات ظروفها ومحدداتها الخاصة .

**أولا .تأثير البيئة في المنظمة :**

تؤثر الظروف أو العوامل البيئية في المنظمة بأسلوبين، الأول :أن هذه العوامل تفرض أو تضع حدودا معينة لعمل المنظمة، أما الثاني :فان الظروف البيئية تقدم للمنظمة فرصا ومجالات مختلفة للتحدي، فالبيئة قد تحدد سلوكيات المنظمة، ومثال ذلك المصانع ذات الأصوات العالية والمزعجة قد تجد نفسها في موقف حرج إذا ما اختارت مناطق سكنية هادئة كمكان لعملها وفي الوقت الذي تفرض فيه البيئة الخارجية حدودا معينة لعمل المنظمة، وتقدم لها مصادر أساسية وعناصر مساندة، نجدها أيضا تقدم حالات كثيرة من عدم الموافقة والعداءات، وتعد في جوانب معينة منها مصدرا للصراع والمعاناة بالنسبة للمنظمة .

كما تؤثر الظروف والعوامل الخارجية غير المؤكدة في المنظمة، وفي إستراتيجيتها وحتى في هيكلها التنظيمي، وقد أشارت الدراسات إلى ضرورة الانتقال من التنظيم الآلي إلى التنظيم العضوي، عندما تكون الظروف البيئية مؤكدة بينما يكون التنظيم الآلي هو المفضل في ظل الظروف غير المؤكدة، وهذا يعني عدم صلاحية التنظيم العضوي في بيئة مستقرة تمتلك إدارة المنظمة القدرة العالية على التنبؤ بمتغيراتها الأساسية ذات العلاقة، كما أن التنظيم الآلي غير قادر على مواجهة متطلبات بيئية سريعة التغير، والتي تفقد إدارة المنظمة القدرة على التنبؤ بمتغيراتها الأساسية ذات العلاقة والاستجابة لها في الوقت المناسب، والملاحظ أن درجة اللامركزية وتفويض اتخاذ القرارات والتأكيد على عملية التخطيط تزداد كلما اتجهنا نحو العمل في بيئة متغيرة أو متقلبة .[1]

**ثانيا . تأثير المنظمة في البيئة :**

قد يكون تأثير المنظمة في البيئة لا يقل أهمية عن تأثير البيئة في المنظمة، فالتأثيرات بين الطرفين متبادلة وفي تغير مستمر، من حيث النوع والدرجة، فحينما توجد المنظمة في بيئة معينة فان كل السلع والخدمات والنقود والمتغيرات الأخرى المناسبة لمخرجاتها تؤثر في البيئة وتخلق حالات معينة من التوازن أو عدم التوازن فيها، وفي السنوات الأخيرة أصبح الاهتمام بفكرة

[1] السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 336

التأثير المتبادل يحتل مكان الصدارة في الكتابات الإدارية والفنية الحديثة، ولاسيما تلك المهتمة بقضايا السلوك التنظيمي وقضايا التلوث البيئي .

**استراتيجيات المنظمة في التعامل مع البيئة الخارجية :** [1]

تستجيب المنظمة لبيئتها بأسلوبين هما :

**الأول :التكيف للبيئة**، أي أن المنظمة تحاول أن تكيف نفسها لتنسجم سياستها الإدارية مع متطلبات الظروف البيئية .

**الثاني :تكييف البيئة**، وهو الأسلوب الأصعب منالا، حيث تحاول المنظمة من خلاله تكييف البيئة الخارجية لصالح أهدافها الأساسية، وتلعب المنظمة التي تتبع هذا الأسلوب دورا بارزا في التأثير في البيئة، وهناك عدة أساليب يمكن للمنظمة استخدامها في عملية تكييف البيئة الخارجية للمتطلبات التنظيمية وتستطيع المنظمة استخدام واحد أو اكثر منها حسب الظروف التي تعمل فيها، ومن هذه الأساليب أو الاستراتيجيات :

1. **التكيف العملي أو الفعلي للبيئة :**

تعمل المنظمة على إحداث التغيير اللازم في البيئة من اجل استغلال الفرص المتاحة وخلق ظروف جيدة للعمل، ومثال ذلك قيام المنظمة بإجراء بحوث التسويق في محيطها بهدف الوقوف على رغبات وحاجات العملاء، وبهذا تتعرض المنظمة بطريقة مباشرة لما يخدم مصالحها من كسب الزبائن اللازمين لتسويق مخرجاتها وضمان بقائها واستمراريتها .

2. **التكيف للبيئة :**

في هذه الحالة تتكيف المنظمة مع البيئة التي تعمل فيها، ولكن ينطوي هذا الأسلوب على مخاطرة تتمثل في أن البيئة في حالة تغير مستمر، وهذا ما يحتم على المنظمة ملاحقة هذا التغير من الناحية التنظيمية، مما يفقد المنظمة الاستقرار النسبي لأداء مهامها وواجباتها .

3. **إشراك عناصر خارجية في المنظمة :**

قد تستدعي حالات معينة أن تقوم المنظمة بإشراك عناصر خارجية في مجلس إدارتها، كما هو الحال في إشراك بعض ممثلي البنوك في إدارة المؤسسات المقترضة منها .

[1] المرجع نفسه، ص، ص، 339، 340 .

**4. التجمعات أو التكتلات :**

أي تجميع عدة منظمات من اجل الحصول على المصلحة المشتركة أو القوة اللازمة لمواجهة الأزمات، ومثال ذلك اتحاد المنتجين والمزارعين للتأثير والتحكم في قانون العرض والطلب في السوق، ومن ثم السيطرة على التسويق وتحديد الأسعار المناسبة للمحافظة على كيان المنظمات .

**5. المساومة:**

وهو حل تلجا إليه المنظمة في حال مواجهتها لمشكل معين مع شركاء اجتماعيين قصد الوصول إلى الاتفاق فيه مصلحة الأطراف المشاركة، مثل المفاوضات بين المنظمات والنقابات العمالية لفض النزاعات العمالية .

**6. الانسحاب:**

قد تنسحب المنظمة من البيئة التي تعمل فيها كليا أو جزئيا، وفي حالة الانسحاب الكلي فان المنظمة تتلاشى وتزول .

## خلاصة :

لا يخلو أي مجال للدراسة من شرط وجود حقل يتم فيه، وحقل دراسة موضوعنا هذا (الإشباع والدافعية )هو لا شك المنظمة، كما أن حقل دراسة المنظمة هو البيئة، لذا كان لزاما على الطالب الباحث التعرض لهذين المفهومين ولو بصفة مختصرة،وقد عرفنا خلال هذا الفصل مفهوم المنظمة التي تعبر عن وحدة اجتماعية تتم من خلالها مجموعة من العمليات التنظيمية كالإدارة والتخطيط وغيرها ... وتجري خلالها مجموعة من العمليات الاجتماعية كالاتصال والتماسك .... وتحدث فيها عمليات سلوكية نفسية عديدة أهمها موضوع بحثنا الدافعية والإشباع، وديناميكية هاتين العمليتين تتم في إطار ما يعرف بالسلوك التنظيمي وقد بينا أهمية دراسته للمنظمة كعلم أساسي يخدم مصلحة المنظمة والعمال على حد السواء.

كما تطرقنا إلى مفهوم التنظيم كمرادف للمنظمة من ناحية وكعملية من عملياتها من ناحية أخرى، وعرفنا أهم خصائصه ووظائفه الداخلية على مستور المنظمة والخارجية على المستوى الاجتماعي، أما فيما يخص نظريات المنظمة فقد تناولنا بعضا منها الأهم على أساس ما يخدم المتغيرات المتناولة في هذا البحث فقط، إلا أن هناك نظريات أخرى عديدة ومتعددة بعضها متناول ضمنيا فيما تم ذكره مثل نظرية ماري باركر فوليت التي تضمنتها نظرية العلاقات الإنسانية لالتون مايو، ونظرية النظام التعاوني ل :شستر بارنارد التي تضمنتها نظرية التوازن التنظيمي لهربرت سايمون، كما أن نظرية الفلسفة الإدارية **X & Y** لدوغلاس ماك غريغور قد تم تناول مبادئها في فصل الدافعية .

وأخيرا تطرقنا إلى أهم الاستراتيجيات التي يمكن للمنظمة استخدامها للتكيف مع البيئة التي تعمل فيها بعدما عرفنا علاقة الاعتمادية المتبادلة بينهما .

## تمهيد :

يعرف المنهج العلمي بصفة عامة على انه عملية الوصول إلى حل معتمد عليه للمشكلات التي تواجه الباحث وذلك من خلال الجمع المنظم والمتناسق للمعلومات ثم تحليلها وتفسيرها ويندرج البحث في ميدان علم النفس تحت البحوث السلوكية، ويرجع ذلك أساسا إلى أن مادة البحث في هذه البحوث هي الإنسان وسلوكه عموما، ويلاحظ أن هناك الكثير من الباحثين في ميدان علم النفس بصفة عامة ينادون بضرورة توجيه قدر كاف من الجهود إلى بحوث نفسية علمية تطبيقية تدرس المشكلات والصعوبات المستمدة من الواقع الميداني، وتتناولها بدراسة تحليلية ناقدة قصد التوصل إلى نتائج واقتراحات فعالة لها فائدتها العلمية الواضحة، ومعنى هذا هو التركيز في البحوث النفسية على الجانب التطبيقي اكثر من الجانب النظري، وهذا ما سنتناوله خلال هذا الفصل التطبيقي، فبعد تعرضنا للدراسة النظرية والموروث الأدبي حول موضوعنا الذي يحوي متغيرين رئيسيين أحدهما مستقل وهو الإشباع الخارجي والآخر تابع والمتمثل في دافعية الأفراد داخل المنظمات، كما عرجنا على المنظمة باعتبارها ميدان البحث والدراسة، سنتطرق إلى جانب ميداني حول الدراسة الاستطلاعية وأهمية ميدان البحث وإستراتيجيته، وعن العينة والمنهج المستخدم في هذا البحث والوسائل العلمية المتاحة والمناسبة لهذا النوع من الدراسات .

**1 - الدراسة الاستطلاعية :**

تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة هامة في بداية ووسط كل بحث، ومرحلة حاسمة في توجيه الباحث لما يريد التوصل إليه بالتحديد، حيث أن الدراسة الاستطلاعية ما هي في الحقيقة إلا اكتشاف أولي لمصادر المادة العلمية وبلورة التساؤلات وحصرها بما يخدم البحث، كما تتضمن المساعدة على معرفة الوسائل المناسبة لجمع المعلومات والتي يفترض أن تناسب نوع وموضوع البحث من جهة، وتتناسب مع خصائص العينة المقصودة بالدراسة من جهة أخرى.

وقد قام الطالب الباحث بهذه الخطوة من خلال زيارة إلى مراكز تواجد عينة بحثه والمتمثلة في المدارس و الثانويات، والمؤسسات التربوية، وحاور العديد من عمالها بمختلف مستوياتهم ومقاييسهم المهنية والعمرية، وحتى من حيث الخبرة المهنية، كما قام بطرح عدد من الأسئلة المفتوحة التي تخدم بحثه، وتوجه خطوات إجرائه، وطريقة معالجته، وبناءا على إجاباتهم الموضوعية قام بإرساء قواعد استمارته وتوجيه وضبط أسئلته نحو مجال اهتمامهم وهو واقع ومدى توفير فرص الإشباع داخل إطار منظمات عملهم .

**2 - الإطار المكاني والزماني للبحث :**

أجريت هذه الدراسة على مستوى دائرة صالح باي، ولاية سطيف، ضمن عدة مؤسسات تربوية منها مؤسسات التعليم الابتدائي وأخرى للتعليم المتوسط وبعضها الآخر للتعليم الثانوي،وقد شرع الطالب في الزيارة الميدانية لعينة البحث ومكان الدراسة ابتداء من **05** أفريل **2007**م إلى غاية **20** ماي**2007**م عبر مراحل سيتم شرحها خلال كيفية تطبيق أدوات البحث.

**3 - أهمية ميدان الدراسة بالنسبة لموضوع البحث :**

إن ما تعرفه المنظومة العمالية في الآونة الأخيرة من تدهور في الأوضاع المادية والحقوق المهنية والنقابية، هو ما دفع بالطالب إلى اختيار هذا الميدان لإجراء بحثه، وخاصة ما هو شائع عن المنظومة التربوية بصفة خاصة، من هضم للحقوق وتدني في الرواتب والأجور، ونسبة الاستفادة من الفرص الإضافية للمكافآت التشجيعية، وعدم السماح لعمال هذا القطاع بالمشاركة في اتخاذ القرار حتى وان كان الأمر يتعلق بمصيرهم المهني والوظيفي، كما أن الطالب سبق له العمل في هذه المهنة وهي مهنة التعليم، وقد لاحظ الطالب عددا من عمال القطاع يمارسون نشاطات موازية، خلال العطل وأوقات الفراغ، وهذا ما دعاه للتساؤل عما إذا كان السبب في هذا هو

نقص في الإشباع الداخلي ضمن إطار منظمة العمل (المؤسسة التربوية ).وبناء على هذه الأسس جميعها تم اختيار ميدان البحث والدراسة ومن خلاله اختيار العينة .

**3 - إعادة صياغة الأسئلة :**

**أ - السؤال الرئيسي :**

- ما هي انعكاسات الإشباعات الخارجية على دافعية العمال داخل المنظمة ؟.

**ب - الأسئلة الجزئية :**

1. هل تمكن العامل الذي لجأ إلى الإشباع الخارجي من تحقيق إشباعاته الداخلية ؟.
2. ما هي العوامل التي تدفع بالفرد إلى اللجوء إلى الإشباع الخارجي ؟
3. هل يؤثر الإشباع الخارجي على دافعية الأفراد داخل المنظمة إيجابا أو سلبا ؟.

4 - **المنهج المتبع :**

يعتبر المنهج الوصفي التحليلي، طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم، من اجل الوصول إلى أغراض ونتائج محددة، لوضعية أو مشكلة اجتماعية[1].

و من أهم وظائف المنهج الوصفي التحليلي وصف ما هو كائن وتفسيره، وهو يهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع كما يهتم بتحديد الممارسات الشائعة أو السائدة، والتعرف على المعتقدات والاتجاهات عند الأفراد والجماعات، وطرائقها في النمو والتطور، وتأثيرها وتأثرها بالعوامل النفسية والاجتماعية الأخرى، ويرى الطالب الباحث أن انسب منهج لدراسته هذه هو المنهج الوصفي التحليلي، وبالضبط منهج بحوث دراسة العلاقات العامة المنبثق عن المنهج الوصفي.

**5 – العينة :**

إن مجال الدراسة كثيرا ما يساهم في طريقة تحديد عينة البحث، كما يتدخل في ذلك طبيعة المجتمع الأصلي، وحجمه، والمنهج المستخدم لذلك، وعلى الرغم من تنوع طرق وأساليب اختيار العينة، إلا أنها تظل من كبريات المشاكل التي تواجه الباحثين، من حيث التنسيق بينها وبين المعطيات المحددة سلفا، فاختيار العينة بالطريقة العشوائية مثلا لا يصلح في كل الأحوال، كما يتعين على الباحث تحديد خصائص معينة لعينة بحثه، تتناسب ومستوى بحثه والهدف المقصود منه

[1] د.عمار بوحوش،د.محمد محمود الذنيبات، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.

وبعد مراعاة كل هذه العوامل والمتغيرات، اهتدى الطالب الباحث إلى الطريقة العنقودية القصدية، في اختيار عينة بحثه، حيث تم اختيار فرد من كل مؤسسة على مستوى مقاطعة كاملة وتعمد أن يكون هذا الفرد أوسط زملائه خبرة مهنية، حتى لا يدخل متغيري الحداثة في المهنة أو التقادم كمؤثرين خارجيين.

وتتمثل عينة البحث في مجموعة من عمال التربية وعددهم ثلاثون فردا، تتنوع مستويات عملهم كالتالي :

**10** عمال في مستوى التعليم الابتدائي، متوسطوا الخبرة (ما بين **15** و**20** سنة عمل في الميدان )،في مرحلة عمرية بين **30** و**45** سنة، متزوجون وعليهم مسؤوليات عائلية .

**10** عمال في مستوى التعليم المتوسط، بنفس خصائص الفئة السابقة .

وكذلك **10 عمال** في مرحلة التعليم الثانوي .

وقد تم حصر هذه الفئة بهذه الخصائص على الأسس التالية:

- تنوع مستويات العمل، وذلك حتى لا تكون الدراسة تمس مستوى واحدا فتتأثر نتائجها بمتغيرات خاصة بهذا المستوى، كالحجم الساعي أو كثافة المحتوى الدراسي مثلا.

- توسط الخبرة المهنية، لان العامل الحديث العهد بالمهنة قد يكون متحمسا للعمل والبذل دون الانتباه إلى العوائق التي قد يضخمها العامل القريب من سن التقاعد على أنها تحول دون عملية الإشباع.

- عامل السن، فالفرد العادي ما بين **30** و**45** سنة يكون مسؤولا عن عائلة، ومطالب ببعض المتطلبات، التي تلفت انتباهه إلى مطالب الإشباع النفسية والاجتماعية والمادية وغيرها .

وقد حاول الطالب الباحث ضبط اكبر عدد من المتغيرات المؤثرة في عملية الإشباع، قصد التحكم في نتائج البحث وجعلها اكثر موضوعية وتعبيرا عن صدق الواقع العمالي، ومن هذه المتغيرات أيضا استبعاد العنصر النسوي باعتباره معفى من القوامة، ومسؤولية تحقيق اشباعاته تقع على عاتق الرجل بالدرجة الأولى وما هن إلا معينات على شؤون الحياة .

### 6 - وسائل جمع البيانات:

وهي الوسائل التي يستعين بها الباحث لاستقاء المعطيات والبيانات من الواقع، وجمع الوقائع من الميدان، قصد تحليلها وتفسير دلالاتها ومعانيها، وذلك لتحقيق أهداف بحثه

واختبار فرضياته. ومن الوسائل المستعملة في هذا البحث والتي تناسبت وطبيعة الموضوع والمنهج المتبع ما يلي:

**1 . 6 الملاحظة:**

تعد الملاحظة وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات، ونظرا لأهميتها فقد استخدمت في الماضي ولازالت تستخدم في الحاضر في مجال البحث والدراسة، لجمع المعلومات وللتعرف على ظواهر الحياة ومشكلاتها[1].

وقد تمت ملاحظة الباحث لعينة البحث داخل المؤسسات وخارجها، وساهمت ملاحظاته العديدة والمتكررة في توجيه فرضيات البحث وأسئلة المقابلة والاستمارة، حيث لاحظ وجود الممارسات الموازية للعديد من النشاطات والأعمال التجارية وغيرها، خارج إطار منظمة العمل مما يؤكد غياب الإشباع داخلها ومحاولة العمال تحقيق الإشباع الناقص أو تعويض الحرمان خارج المنظمة، كما لاحظ التذمر والشكوى والضغط النفسي وغيرهما من نتائج عدم الإشباع الصادرة عن العمال داخل المنظمة .

كما تمت الملاحظة المباشرة للعمال وهم يؤدون مهامهم، ومكان عملهم والظروف الفيزيقية المحيطة بهم، ومعاملة الإدارات لهذه الفئة من العمال، والوسائل المستعملة والمتاحة لهم.

**2. 6 المقابلة :**

تعتبر المقابلة من أهم الوسائل البحثية لجمع المعلومات والبيانات من الميدان الاجتماعي وهي ضرورية خاصة في الأبحاث الميدانية، التي ترمي إلى جمع البيانات الأصلية عن وحدات مجتمع البحث .[2]

وان تنويع أدوات البحث كثيرا ما يتيح للباحث الإحاطة شبه الكاملة بالمعلومات المتعلقة بالموضوع، وتدارك نقائص وسلبيات بعض الأدوات باستعمال أدوات أخرى مكملة لها، وقد تعمد الطالب استعمال المقابلة كأداة ثالثة، ولكن مع عينة أخرى تتمثل في عشر إداريين مشرفين على مؤسسات تربوية، وجهت لهم خمسة عشر سؤالا تتعلق بعوامل الإشباع المتاحة على مستوى

1 سعيد ناصف، محاضرات في تصميم البحوث الاجتماعية وتنفيذها، مكتبة زهراء الشرق، مصر، 1997م، ص 45.

[2]إشكالية التأهيل المهني للمعاقين حركيا، مذكرة ليسانس، إعداد لخضر بن غنام حمزة عبد الجبار ، إشراف أ.د. الهاشمي لوكية، جامعة قسنطينة، جوان 2001م.

المؤسسات تحت إشرافهم، ونظرتهم إلى الإشباع الخارجي من حيث تأثيراته على دافعية العامل داخل المنظمة، وهذه الأسئلة مرتبة كما يلي :

1. هل ترى أن الظروف في المؤسسة تحت إشرافكم تحقق رضا العمال ؟.
2. هل توفر المؤسسة تحت إشرافكم إمكانات كافية لتحقيق إشباعات عمالها ؟.
3. هل تلاحظ مجهودات إضافية من قبل العمال تحت إشرافكم ؟.
4. هل لاحظت بعض العمال يمارسون نشاطات أخرى خارج إطار المؤسسة ؟.
5. هل ترى أن العمال تحت إشرافكم يحققون كل اشباعاتهم (النفسية والاجتماعية والمادية والفكرية ....)داخل المؤسسة؟.
6. هل تعاني المؤسسة تحت إشرافكم من نسبة عالية في التغيب ؟.
7. هل ترتفع نسبة حوادث العمل أو الأمراض المهنية على مستوى المؤسسة تحت إشرافكم؟.
8. هل ترى أن نظام العلاقات العامة داخل المؤسسة تحت إشرافكم مقبول ؟.
9. هل تتلقى المؤسسة تحت إشرافكم بعض التذمرات والشكاوى من طرف عمالها ؟.
10. هل تحرص المؤسسة تحت إشرافكم على توفير فرص التشجيع والمكافآت لعمالها ؟.
11. هل يعبر الجهد الفعلي للعمال عن الامتنان والولاء للمؤسسة تحت إشرافكم ؟.
12. هل ترى أن عوائد العامل تحت إشرافكم تتناسب مع ما يقدمه من جهد؟.
13. هل صادفتك بعض محاولات تحقيق الإشباع الخارجي من طرف بعض العمال ؟.
14. هل تلاحظ إقبالا من طرف العمال على العمل بالمؤسسة تحت إشرافكم ؟.
15. هل تهتم المؤسسة تحت إشرافكم بدراسة دوافع عمالها ومحاولة التعرض لها ؟.

### 3 .6 بناء الاستمارة :

تعد الاستمارة وسيلة علمية تساعد الباحث على جمع الحقائق والمعلومات من المفحوص وتفرض على الباحث التقيد بموضوع البحث المزمع إجراؤه وعدم الخروج عن أطره العريضة ومضامينه التفصيلية ومساراته النظرية والتطبيقية .[1]

و بعد اختيار عينة مجانسة (مساعدة على البحث)لعينة البحث، بدأ الطالب الباحث في عملية بناء الاستمارة، حيث استمد من فرضيات بحثه، ثلاث أسئلة مفتوحة حتى يتسنى له الضبط

[1] د .حسان محمد الحسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، ط1، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1982، ص65.

الدقيق لمحتوى عبارات الاستبيان، وقد تعمد الإحاطة بالموضوع من خلال هذه الأسئلة حيث قسمها إلى ثلاث محاور رئيسية وهي :

**المحور الأول** :للاطلاع على مدى شعور الأفراد بتحقيق الإشباع داخل المنظمات التي يعملون بها، وكان سؤاله كالتالي : هل تمكنت من تحقيق اشباعاتك داخل المنظمة ؟.

**المحور الثاني** : للخروج بالعامل من المنظمة، نحو المحاولات الأخرى التي قام أو ينوي القيام بها، لتحقيق أو لتكملة الإشباع أن كان الجواب الأول بالنفي، وكان نص سؤاله كالتالي: أن كان الجواب الأول بالنفي، فما هي محاولاتك الأخرى خارج المنظمة لتحقيق الإشباع ؟.

**المحور الثالث** :يدور حول النظرة التي كونها العامل من خلال تقييمه لمدى الإشباع الذي حققه من منظمته، وكان سؤاله :هل اثر لجوؤك إلى خارج المنظمة على نظرتك اتجاهها ؟وكيف ؟ وفيما يلي عينة من الإجابات التي تحصلنا عليها:

**ج 1 .** مهما يكن ما حققته من وظيفتي من مكاسب مادية أو معنوية، فلن تفي بالغرض و لم أحقق بعد القدر المطلوب مني على المستوى العائلي أو الاجتماعي، رغم ما ابذله من جهد صحيح قد أكون حققت بعضا من حاجياتي، لكن يبقى الكثير كالمكافآت التي تعتبر غائبة أو التقدير والاحترام من المسؤولين وغيرها ....

**ج 2 .** حاولت مرارا أن أكمل ما أريده خارج المنظمة، فحاولت مرة المشاركة في نشاط تجاري مع أحد الأصدقاء، لكن توقيت الوظيفة لم يكن في صالحي، كما حاولت الانضمام إلى جمعيات لكن نشاطاتها هي الأخرى كثيفة، وأخيرا انخرطت في نادي المركز الثقافي للبلدية قصد المطالعة والاطلاع والترفيه أحيانا، وليس هذا كل ما ارغب فيه .

**ج 3 .** صحيح أن المدرسة لا تفي بالقدر الكافي لما نرغب فيه، لكنها في حد ذاتها صرح علمي وعملي، ينبغي على الجميع احترامه على الأقل لأنه تخرج منها في يوم ما، لكن المشرفين عليها والقائمين على شؤونها لابد لهم من إعادة النظر في الكثير من الأمور الإدارية والبيداغوجية منها التوقيت والحجم الساعي والمكافآت والمحتوى التربوي، فالنظرة العامة للمؤسسة مبنية على الاحترام، وارى أن ما حققته خارجها مكمل أما تمكنت من تحقيقه داخلها رغم بعض النقص .

وبناءا على هذه الإجابات قام الطالب الباحث بوضع عشرة أسئلة لكل محور من المحاور الثلاث السالفة الذكر وتتم الإجابة عليها بنعم أو لا أو لا أدري :

**المحور الأول:**

1. هل ترى أن موردك المالي يحقق لك الاكتفاء الذاتي ؟.
2. هل تعتبر مؤسستك المصدر الوحيد لتحقيق اشباعاتك ؟.
3. هل تطمح إلى دخل آخر من غير الوظيفة ؟.
4. هل حصلت على حوافز مادية أو مكافآت من وظيفتك ؟.
5. هل حصلت على ترقية وظيفية ؟.
6. هل تشعر بالأمن الصحي عند أدائك لوظيفتك ؟.
7. هل تشعر بالأمن على مستقبلك الوظيفي ؟.
8. هل تحس بأنك مقبول في مؤسستك ؟.
9. هل يمكنك إنجاز الجديد في وظيفتك ؟.
10. هل توافق على الأسلوب الإداري لمؤسستك ؟.

**المحور الثاني:**

1. هل تمارس نشاطات أخرى خارج منظمتك ؟.
2. هل تفضل جماعة العمل على الأصدقاء خارج المنظمة ؟.
3. هل تفكر في الانضمام إلى نوادي أخرى خارج المنظمة ؟.
4. هل تفضل مهنة أخرى و لم تتح لك الفرصة ؟.
5. هل تتغيب كثيرا عن العمل ؟.
6. هل تواجه مشكلات ما في عملك ؟.
7. هل تجد توافقا بين حياتك الخاصة ومهنتك ؟.
8. هل يكفيك وقتك خارج الوظيفة لقضاء انشغالاتك الأخرى ؟.
9. هل يزعجك توقيت عملك ؟.
10. هل تفضل العمل الوظيفي على النشاطات الحرة ؟.

**المحور الثالث :**

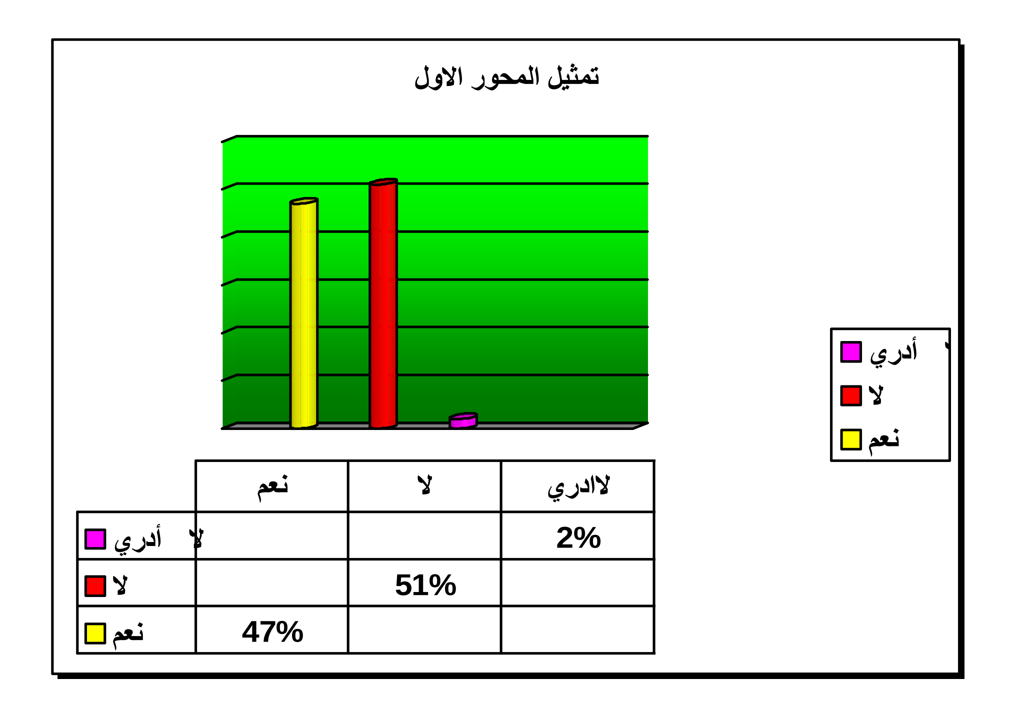
1. هل تشعر بنوع من الإجهاد في عملك ؟.
2. هل تمارس جهدا إضافيا في عملك ؟.

3. هل أنت على اتصال مباشر مع مسؤوليك في العمل ؟.
4. هل تفكر في الاستمرار على منصب عملك ؟.
5. هل تهمك سمعة مؤسسة عملك ؟.
6. هل ترى أن مؤسستك تقدم خدمة مفيدة للمجتمع ؟.
7. هل تعتقد بعدالة ما تأخذه من وظيفتك مع ما تقدمه في عملك ؟.
8. هل تحس بالتكامل بين حياتك داخل المنظمة وخارجها ؟.
9. هل ترى أن مؤسستك تلبي لك كل ما ترغب فيه ؟.
10. هل قمت بنشاط يوازي من حيث الأهمية لوظيفتك ؟.

**تفريغ نتائج الاستمارة :**

**المحور الأول:**

| الإجابات / رقم السؤال | الإجابة بـــ لا | الإجابة بـــ نعم | الإجابة بـــ لا أدري | المجموع |
|---|---|---|---|---|
| .1 | 24 | 06 | 00 | 30 |
| .2 | 24 | 06 | 00 | 30 |
| .3 | 03 | 27 | 00 | 30 |
| .4 | 18 | 12 | 00 | 30 |
| .5 | 12 | 15 | 03 | 30 |
| .6 | 24 | 06 | 00 | 30 |
| .7 | 18 | 09 | 03 | 30 |
| .8 | 03 | 27 | 00 | 30 |
| .9 | 00 | 30 | 00 | 30 |
| .10 | 15 | 15 | 00 | 30 |
| المجموع | 141 | 153 | 06 | 300 |
| النسبة | %47 | 51% | 02% | 100% |



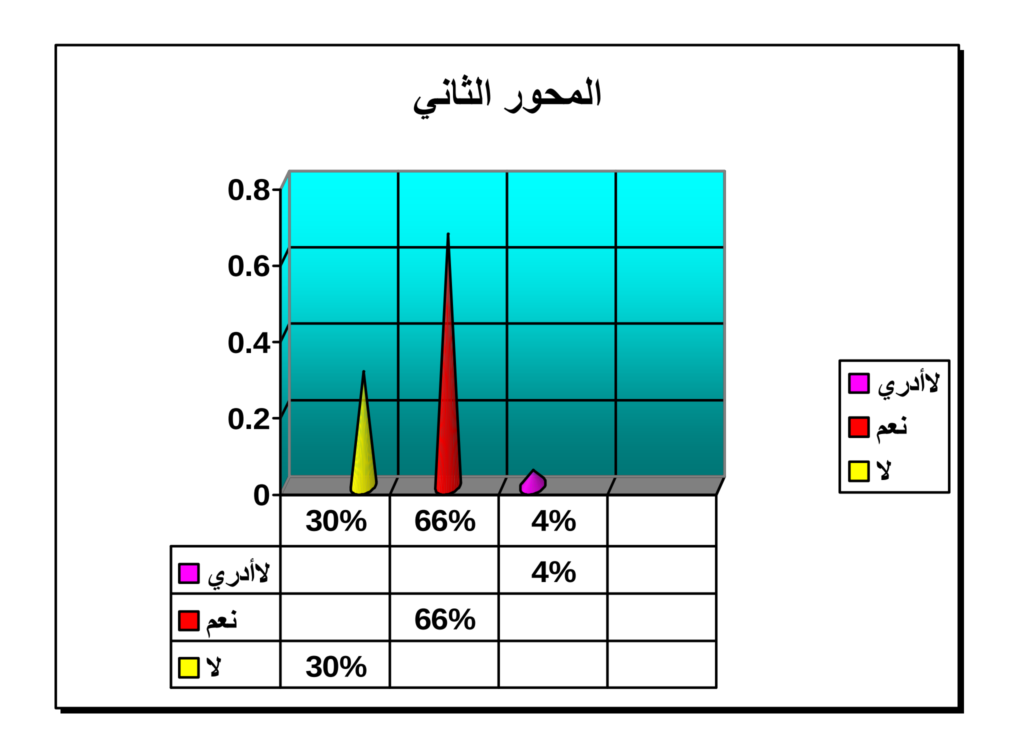

## المحور الأول :

تمت الإجابة على هذا المحور وعدد أسئلته **10**، بنسبة **47%** مؤيدة لإمكانية تحقيق الإشباع داخل المنظمة، فيما تمت الإجابة بالنفي بنسبة **51%**، وهذه نسبة معتبرة من العاملين الذين لم يتمكنوا من تحقيق اشباعاتهم داخل إطار المنظمة، خاصة الإشباع المادي الذي يقيسه كل من السؤال **1**، **3**، **4**، حيث كانت الإجابة على هذه الأسئلة تؤكد على صعوبة الوصول إلى الإشباع المادي المطلوب والذي يعتبر بإجماع أفراد عينة البحث على درجة بالغة الأهمية في حياة العامل، كما تم قياس الإشباع النفسي المتمثل في حاجات الأمان، من خلال السؤالين **6**، **7**، ونلاحظ على عكس الإشباعات السابقة بان هذا النوع من الإشباع لقي نسبة معتبرة من التحقيق، على غرار إشباع حاجات التقدير الاجتماعي واثبات الذات .الذي يعبر عنه كل من السؤال رقم **5**، **8**، **9**، وقد بلغت نسبة الرضى عن النظام الإداري السائد **50%** من مجموع أفراد العينة وتقابلها نفس النسبة رافضة تماما لأساليب إدارة هذه المؤسسات وهي نسبة معتبرة، ويلاحظ شبه إجماع بين أفراد العينة على عدم اعتبار المنظمة المصدر الأساسي والوحيد لتحقيق مختلف الإشباعات التي يطمح العامل إلى تحقيقها حيث كان عدد الإجابات بالنفي **24** إجابة من أصل **30** وهو ما يجيب عن التساؤل الأول الذي كان مفاده العام :هل تمكنت من تحقيق

اشباعاتك داخل منظمة عملك ؟ أو بعبارة أخرى هل تمكن العامل الذي لجأ إلى الإشباع خارج المنظمة من تحقيق اشباعاته داخلها، ومن هنا ينطلق البحث في التساؤل حول المحور الثاني حرصا على الترابط والتسلسل، فالعامل الذي يشعر بالحرمان داخل إطار منظمة عمله، سيلجأ حتما إلى طرق أخرى ليعوض هذا الحرمان، ولتخفيف حدة التوتر الناجمة عن الإلحاح المستمر للحاجات والدوافع المختلفة التي تصر على الإشباع بطريقة أو بأخرى ومن هذه الطرق الإشباع الخارجي .

**المحور الثاني :**

| الإجابات / رقم السؤال | الإجابة بـــ لا | الإجابة بـــ نعم | الإجابة بـــ لا أدري | الجموع |
|---|---|---|---|---|
| .1 | 18 | 09 | 03 | 30 |
| .2 | 03 | 21 | 06 | 30 |
| .3 | 21 | 09 | 00 | 30 |
| .4 | 06 | 24 | 00 | 30 |
| .5 | 12 | 15 | 03 | 30 |
| .6 | 18 | 12 | 00 | 30 |
| .7 | 00 | 30 | 00 | 30 |
| .8 | 00 | 30 | 00 | 30 |
| .9 | 06 | 24 | 00 | 30 |
| .10 | 06 | 24 | 00 | 30 |
| المجموع | 90 | 198 | 12 | 300 |
| النسبة | %30 | 66% | 04% | 100% |




**المحور الثاني:**

يلاحظ من خلال نتائج إجابات المحور الثاني المتمحور حول لجوء العامل إلى الإشباعات الخارجية، والمتضمن لسؤال عام عن العوامل المؤدية للإشباع الخارجي والمحاولات التي قام بها العمال، وكما تبين النتائج السابقة أن النسبة العامة من العمال الذين لجأوا إلى الإشباع الخارجي تقدر بـــ: **66%** في حين أن العمال الذين ينفون ذلك كانت نسبتهم **30%** وبلغت نسبة تجاهل الأسئلة **04%** .

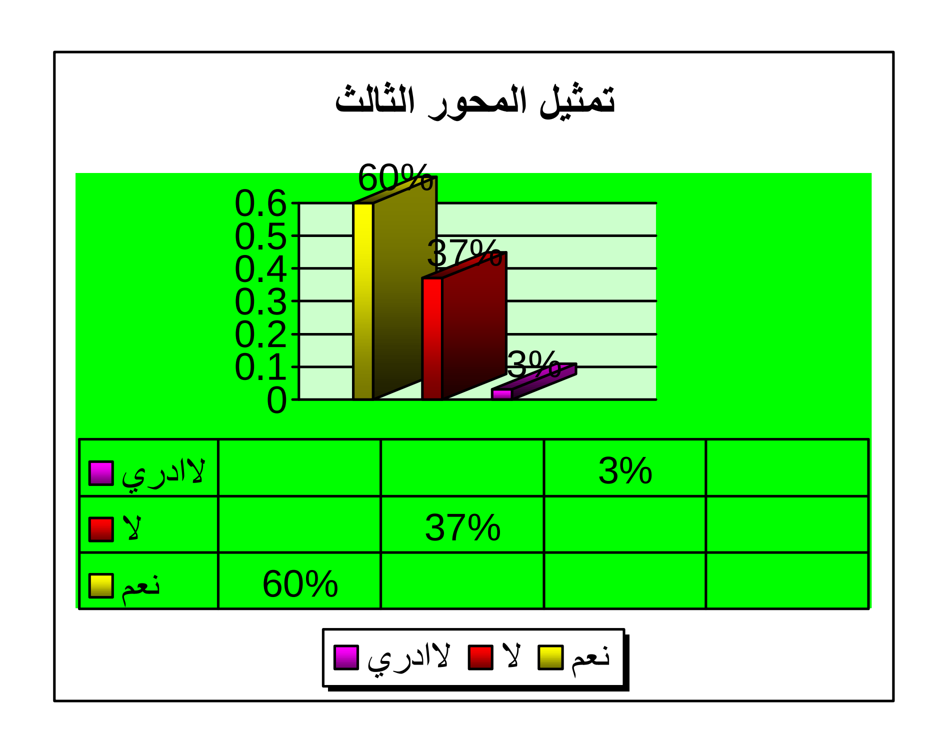
وتعبر النسب السابقة عن الضغط الذي يعيشه العمال داخل منظمات عملهم والحرمان الذي يعانون منه في مختلف الميادين والمجالات، ولنأخذ على سبيل المثال السؤال رقم **04** وعبرت الإجابة عليه أن العمال بنسبة **80%** لا يشعرون بالرضا عن وظائفهم ولا بالرغبة في الاستمرار فيها، كما أن الإجماع التام عن عدم وجود توافق بين الحياة الخاصة والوظيفة، يعبر عن مدى تذمر العمال من الضغط الذي يعيشونه، ورغم هذا فان نسبة العمال الذين لجأوا إلى الإشباع الخارجي تعتبر ضعيفة حيث بلغت الإجابة بنعم على السؤال الأول من هذا المحور **09** إجابات من أصل **30**، وتم تجاهل السؤال من **طرف03** عمال وعليه تقدر نسبة العمال الذين يمارسون نشاطات أخرى لتكملة الإشباع **33%** أي بمعدل الثلث، وتقيس الأسئلة الأخرى بعض العوامل التي تؤدي بالعامل إلى الإشباع

الخارجي ومنها ما يعبر عنه السؤال رقم **02**، **03**، **06**، حول العلاقات العامة داخل المنظمة ويلاحظ من خلال إجاباتها أن العمال يعانون من سوء التكيف وعدم الاستقرار في العمل، وهو ما يدفعهم إلى الانضمام إلى نوادي أخرى خارج المنظمة لتعويض ذلك، أو حتى قد يصل الأمر إلى حد التفكير في تغيير المهنة أو المنظمة، كما أن توقيت العمل كثيرا ما يكون مصدر إزعاج وتوتر للعامل، وهذا ما تعبر عنه الإجابة عن السؤالين **8**، **9** بالإجماع على أن التوقيت المعمول به غير مناسب تماما لراحة العامل واستقراره، ولا يساعد على تحقيق اشباعاته .

ومن خلال كل هذا يمكن الإجابة على التساؤل الثاني كالتالي :أدى عدم تمكن العمال من تحقيق اشباعاتهم داخل المنظمة إلى محاولات خارج المنظمة لتكملة هذا الإشباع ومن أسباب صعوبة تحقيق الإشباع داخل المنظمات، سوء التكيف والعلاقات العامة والاتصال وعدم الرضى عن الأسلوب الإداري المتبع في إدارة المؤسسات، كما لوحظ عدم تناسب توقيت العمل مع رغبات العمال وغيرها من العوامل ...

**المحور الثالث :**

| الإجابات / رقم السؤال | الإجابة بـــ لا | الإجابة بـــ نعم | الإجابة بـــ لا أدري | الجموع |
|---|---|---|---|---|
| **.1** | **30** | **00** | **00** | **30** |
| **.2** | **30** | **00** | **00** | **30** |
| **.3** | **18** | **12** | **00** | **30** |
| **.4** | **06** | **24** | **00** | **30** |
| **.5** | **18** | **12** | **00** | **30** |
| **.6** | **24** | **00** | **06** | **30** |
| **.7** | **00** | **30** | **00** | **30** |
| **.8** | **30** | **00** | **00** | **30** |
| **.9** | **03** | **27** | **00** | **30** |
| **.10** | **21** | **06** | **03** | **30** |
| **المجموع** | **180** | **111** | **09** | **300** |
| **النسبة** | **%60** | **% 37** | **% 3** | **% 100** |




**المحور الثالث :**

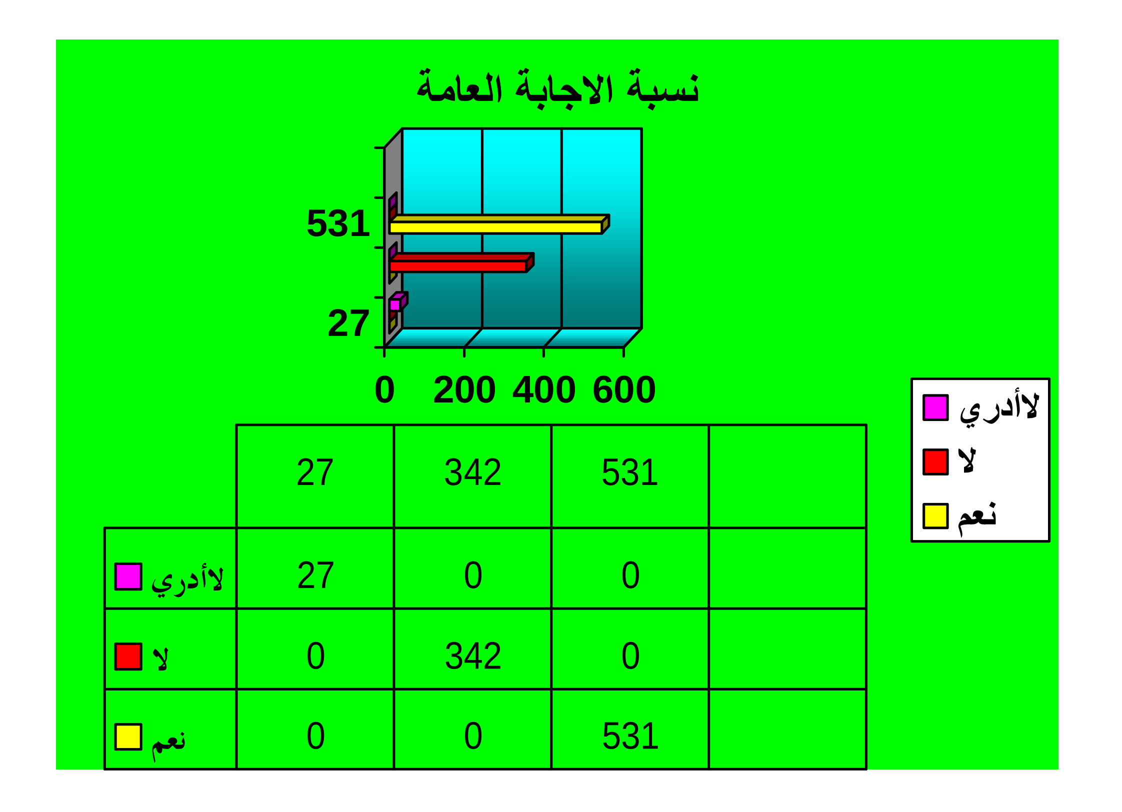
كان تساؤل المحور الثالث من الاستمارة :هل يؤثر لجوء العمال إلى الإشباع الخارجي على دافعيتهم المهنية من خلال نظرتهم إلى المنظمة التي يعملون بها، وتوضح النسب التي بين أيدينا للإجابة التي مفادها :نعم بنسبة **60 %** ولا بنسبة **37 %** وتم تجاهل الإجابة بنسبة **03%** .

من هذا المنطلق يتضح أن أغلبية من عينة العمال التي اجري معها البحث توافق على أن الإشباع المحقق خارج إطار المنظمة يؤثر بطريقة أو بأخرى على دافعية العمال داخل المنظمة، ومن بين هذه التأثيرات ما يظهر على مستوى الإجابة عن السؤال رقم **05** من هذا المحور، حيث أن **12** عامل من أصل **30**، عبر برأي صريح أن سمعة مؤسسته لاتهمه، وهذا أن دل على شيء فإنما يدل على سخط هؤلاء تعبيرا عن الحرمان الذي يعانونه ونقص الإشباع الذي يحسون به داخل المنظمة كما أن المتأمل لنتائج السؤال رقم **07**، يلاحظ بشكل واضح التذمر الذي يعبر عنه العمال من خلال النفي التام والكلي لعدالة عوائدهم مع ما يقدمونه وما يبذلونه من جهد، وهذا التذمر سيرجع بالسلب لا محالة على حساب دافعيتهم للعمل، ومن بين مظاهر انخفاض دافعية العمال أيضا ما يلاحظ من خلال نتائج الإجابة عن السؤال رقم **01** حيث تعبر العينة بالإجماع على الشعور

بالإجهاد وهو أحد نتائج عدم الإشباع، وتعتبر نسبة الإجابة بنعم على السؤال رقم **04** والتي بلغت **06** من أصل **30** نسبة ضئيلة من العمال الذين يرغبون في الحفاظ والاستمرار على مناصبهم الحالية،وهذا نوع من البحث المتواصل عن الإشباع الخارجي، الذي لا يلجأ إليه العامل إلا في حالة شعوره بالحرمان، وهذا ما يؤكد ضعف دافعيتهم نحو العمل الموكل إليهم، وهو ما قد ينتج أيضا عن الصراع الاجتماعي أو النفسي، الذي تعبر عنه العينة من خلال نسبة الإجابة عن السؤال رقم **10** حيث ترى نسبة معتبرة من أفراد العينة أن هناك مناصب أخرى وأنشطة موازية من حيث الأهمية للوظيفة التي يشغلونها،وهو ما يعطيهم آفاق جديدة ويفتح أمامهم فرصا أخرى لتحقيق اشباعاتهم التي لم يتمكنوا من تحقيقها داخل إطار منظماتهم .

**تفريغ النتائج العامة للاستمارة :**

| الإجابات / المحاور | الإجابة بـــ لا | | الإجابة بـــ نعم | | الإجابة بـــ لا أدري | | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | العدد | النسبة | العدد | النسبة | العدد | النسبة | |
| المحور الأول | 141 | 47% | 153 | 51% | 06 | 02% | 300 |
| المحور الثاني | 90 | 30% | 198 | 66% | 12 | 04% | 300 |
| المحور الثالث | 111 | %37 | 180 | %60 | 09 | 03% | 300 |
| المجموع | 342 | | 531 | | 27 | | 900 |




| | 27 | 342 | 531 | |
|---|---|---|---|---|
| لاأدري | 27 | 0 | 0 | |
| لا | 0 | 342 | 0 | |
| نعم | 0 | 0 | 531 | |

**دلالة نتائج الاستمارة :**

إن أول ما يمكن ملاحظته من خلال نتائج الاستمارة، الاستجابة الواسعة للعينة وإقبال أفرادها على التعبير عن آرائهم بكل حرية، وهذا ما ينعكس في قلة عدد الإجابات المهملة، حيث يقدر عدد الإجابات بـــ:لا أدري **27** إجابة من أصل **900** إجابة متوقعة، وهذا ما يعطي الاستمارة مصداقية اكبر كأداة من أدوات البحث المنتهجة .ومن خلال النتائج العامة للمحاور الثلاثة المكونة للاستمارة، والتسلسل المقصود بينها، تعبر العينة عن حرمان واضح تتعرض إليه في إشباع حاجاتها المختلفة، ومن بينها الحاجات المادية بالدرجة الأولى والحاجات النفسية والاجتماعية بالدرجة الثانية وحاجات الأمان بالدرجة الثالثة وأخيرا حاجات التقدير الاجتماعي وحاجات إثبات الذات، وهو التسلسل الواضح المطابق لنظرية الحاجات والدوافع لأبراهام ماسلو وتؤكد الأغلبية من أفراد العينة أن نقص الإشباع الداخلي ترادفه المحاولات المتكررة لتحقيق الإشباع خارج المنظمة، والبحث المستمر لتعويض الحرمان الذي قد يشعر به العامل داخل المنظمة وقد يكون ذلك بالبحث عن فرص الإشباع المادية كنشاطات تجارية لكسب عوائد إضافية، أو يكون بمحاولة الانخراط في نوادي أخرى لكسب ثقة اكبر في النفس، وكثيرا ما يفكر العامل في

تغيير منصب عمله نهائيا، وهذه الأساليب الثلاثة هي ما عبرت عنه النتائج العامة للاستمارة كدليل على نقص الإشباع الداخلي، وعليه يعتبر لجوء العمال إلى الإشباعات الخارجية، وتمكنهم من تحقيق جزء مما حرموا منه داخل منظمات عملهم، سبب غير مباشر لانخفاض دافعيتهم للعمل بشكل عام .

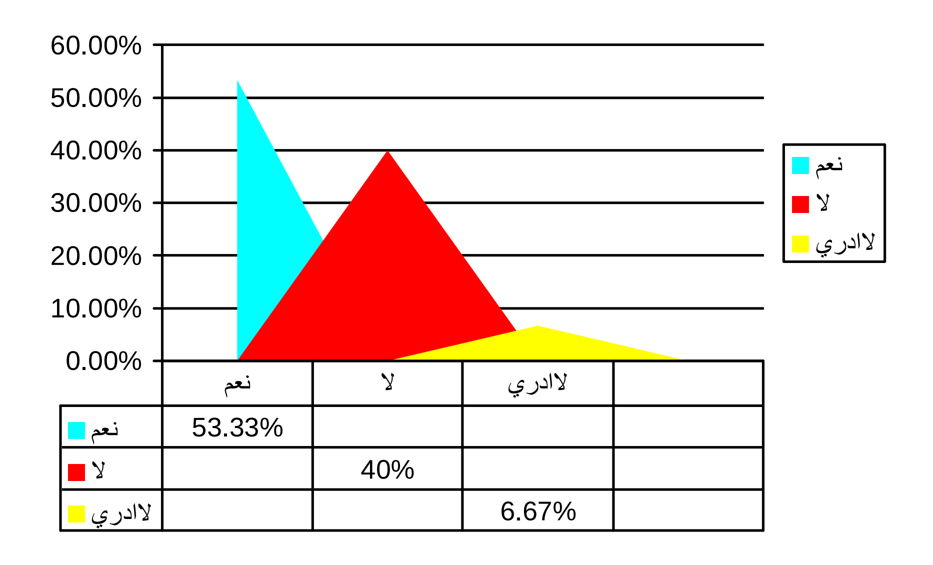
**نتائج المقابلة :**

أجريت هذه المقابلة مع **10** مسؤولين على المؤسسات التي تم اختيار العينة منها، وذلك لتكوين نظرة شاملة على وضع الإشباعات المتاحة للعمال والفرص والإمكانيات المتوفرة، هذا من جهة، وكذلك لمعرفة النظرة العامة للإدارة حول موضوع الإشباع ومدى الاهتمام به، فنظرة العامل لن تكون بحجم نظرة المسؤول العام على المنظمة، وكانت أسئلة المقابلة وعددها **15** سؤالا موافقة توافقا مقصودا لأسئلة الاستمارة من حيث محاورها وأهدافها وكانت نتائجها كالتالي:

1. هل ترى أن الظروف في المؤسسة تحت إشرافكم تحقق رضا العمال ؟.
2. هل لاحظت بعض العمال يمارسون نشاطات أخرى خارج إطار المؤسسة ؟.
3. هل ترى أن العمال تحت إشرافكم يحققون كل اشباعاتهم (النفسية والاجتماعية والمادية والفكرية ....)داخل المؤسسة؟.
4. هل تعاني المؤسسة تحت إشرافكم من نسبة عالية في التغيب ؟.
5. هل تلاحظ مجهودات إضافية من قبل العمال تحت إشرافكم ؟.
6. هل توفر المؤسسة تحت إشرافكم إمكانات كافية لتحقيق اشباعات عمالها ؟.
7. هل ترتفع نسبة حوادث العمل أو الأمراض المهنية على مستوى المؤسسة تحت إشرافكم؟.
8. هل ترى أن نظام العلاقات العامة داخل المؤسسة تحت إشرافكم مقبول ؟.
9. هل تتلقى المؤسسة تحت إشرافكم بعض التذمرات والشكاوى من طرف عمالها ؟.
10. هل تحرص المؤسسة تحت إشرافكم على توفير فرص التشجيع والمكافآت لعمالها ؟.
11. هل يعبر الجهد الفعلي للعمال عن الامتنان والولاء للمؤسسة تحت إشرافكم ؟.
12. هل ترى أن عوائد العامل تحت إشرافكم تتناسب مع ما يقدمه من جهد؟.
13. هل صادفتك بعض محاولات تحقيق الإشباع الخارجي من طرف بعض العمال ؟.
14. هل تلاحظ إقبالا من طرف العمال على العمل بالمؤسسة تحت إشرافكم؟.
15. هل تهتم المؤسسة تحت إشرافكم بدراسة دوافع عمالها ومحاولة التعرض لها ؟.

| الإجابات / رقم السؤال | الإجابة بـــ لا | الإجابة بـــ نعم | الإجابة بـــ لا أدري | المجموع |
|---|---|---|---|---|
| .1 | 10 | 00 | 00 | 10 |
| .2 | 09 | 00 | 01 | 10 |
| .3 | 01 | 08 | 01 | 10 |
| .4 | 00 | 10 | 00 | 10 |
| .5 | 08 | 02 | 00 | 10 |
| .6 | 08 | 02 | 00 | 10 |
| .7 | 00 | 10 | 00 | 10 |
| .8 | 05 | 02 | 03 | 10 |
| .9 | 06 | 04 | 00 | 10 |
| .10 | 08 | 02 | 00 | 10 |
| .11 | 03 | 06 | 01 | 10 |
| .12 | 01 | 09 | 00 | 10 |
| .13 | 09 | 00 | 01 | 10 |
| .14 | 05 | 05 | 00 | 10 |
| .15 | 07 | 00 | 03 | 10 |
| المجموع | 80 | 60 | 10 | 150 |
| النسبة | % 53.33 | % 40 | % 06.67 | % 100 |

**نتائج المقابلة**



**نتائج المقابلة :**

تنطوي المقابلة على **15** سؤالا تدور حول المحاور الثلاث للاستمارة، حيث يتضمن المحور الأول الأسئلة رقم: **01**، **03**، **06**، **10**، **15**، والهدف منه قياس مدى تحقيق العمال لإشباعاتهم داخل إطار المنظمة، وهو ما يوافق المحور الأول من الاستمارة، أما المحور الثاني فيشمل الأسئلة رقم: **02**، **04**، **12**، **13**، **14**، والهدف منها معرفة نسبة العاملين الذين يحاولون تحقيق اشباعاتهم خارج إطار المنظمة، وهو ما يوافق المحور الثاني من الاستمارة، وأخيرا تتفق الأسئلة رقم**05**، **07**، **08**، **09**، **11** على دافعية العمال وتأثرها بتحقيق الإشباع خارج إطار المنظمة وهو ما يوافق المحور الثالث من الاستمارة.

ومن خلال النتائج العامة للمقابلة نلاحظ نسبة الاستجابة الواسعة للإجابة على الأسئلة كلمحة أولى،أما عن مدى توافق نتائجها مع نتائج الاستمارة فيمكن تحليل ذلك كما يلي:

نلاحظ أن نسبة إجابة العينة على السؤال الأول كانت( **100 %**نعم)، وبالرجوع إلى المحور الأول من الاستمارة نجد أن نسبة **51%** فقط من العمال تمكنت من تحقيق اشباعاتها داخل المنظمة، ولكن هذا لا يعبر عن تناقض بقدر ما يفتح أمامنا مجال آخر للتساؤل عن فهم الطبقة الإدارية لمصطلح (الظروف في المؤسسة )، لأنه وعند ملاحظتنا للإجابة على السؤال الثالث من المقابلة، يجمع اغلب أفراد العينة( **90%**)على أن العمال تحت إشرافهم لم يتمكنوا من تحقيق اشباعاتهم، وهي إجابة واضحة عن التساؤل المتعلق بالمحور الأول، وقد يرجع السبب في ذلك الذي يبدوا تناقضا إلى تقدير أفراد العينة لمصطلح الظروف في المؤسسة على انه الناحية الهيكلية والفيزيقية بصفة عامة، أما بالنسبة للأسئلة المتبقية من هذا المحور وهي على التوالي **06**، **10**، **15** فان نسبة الموافقة عليها كانت ما بين **75** و**80 %** حيث ترى الطبقة الإدارية أن العمال يحققون نسبة معتبرة من الإشباعات على مستوى المنظمة، في حين يعترفون أن نفس النسبة من العمال يلجأون إلى الإشباع الخارجي من خلال الإجابة عن المحور الثاني، وبعد التحليل توصل الطالب الباحث إلى كون الطبقة الإدارية تقصد نسبة الإشباع المسموح به، طبقا للقوانين والمراسيم الوزارية المعمول بها، بينما الطبقة العمالية تتكلم عن الإشباع المطلوب تحقيقه على مستوى الدافعية وديناميكيتها وهو بعد جديد ينبغي أخذه بعين الاعتبار أثناء التحليل والتفسير لنتائج البحث.

وفي المحور الثاني يلاحظ توافق إلى حد كبير بين نتائج الاستمارة ونتائج المقابلة، حيث ترى الطبقة الإدارية أن نسبة معتبرة من العمال تلجأ إلى الإشباع الخارجي وذلك تمهيدا بالسؤال

رقم **12** حيث تنفي العينة اتفاق العوائد مع الجهد المبذول من طرف العمال، مما يؤدي بهم إلى المحاولات الخارجية لتحقيق الإشباع، وهذا ما تؤكده إجاباتهم على الأسئلة رقم **02**، **13**، حيث كانت نسبة الموافقة بنسبة **90%**،وفي ذلك إجابة عن التساؤل الثاني .

ومن خلال بعض الأسئلة المتضمنة في المحور الثالث من المقابلة حاولنا معرفة تقدير الطبقة الإدارية لدافعية عمالها، وهذا تحت لتأثير نقص الإشباع الداخلي المحقق في منظمة العمل، والتمكن من تحقيق الإشباع الخارجي، وقد سجلت النتائج توافقا واضحا مع نتائج الاستمارة، حيث رغم إبداء العمال الجدية في العمل والحرص على عدم التغيب يضل ذلك مجرد تقيد بالقوانين وخوفا من العقوبات، وهذا ما يبدوا من خلال الإجابة عن السؤالين **05**، **07**، إلا أن ذلك لا ينفي انخفاض دافعية العمال، أو بمعنى آخر هذا لا يعني ارتفاع مستوى دافعية العامل الملتزم والجاد في عمله، وقد عبر عن ذلك رجال الإدارة من خلال الإجابات رقم **08**، **09**، **11**، حيث انه من بين مؤشرات انخفاض وتدهور دافعية العمال، ما توضحه الإجابة عن السؤال رقم **08** فيما يخص العلاقات العامة والاتصال داخل المنظمة، وكذلك ما عبرت عنه الإجابة عن السؤال رقم **09** وهو ما يتعلق بارتفاع نسبة التذمرات والشكاوى المقدمة من طرف العمال إلى الإدارة ، وأيضا ترى نسبة **75 %**من الإداريين أن الجهد الفعلي المقدم من طرف العمال لا يعبر عن امتنان أو ولاء للمنظمة، وإنما قد يكون كما سبق ذكره خضوعا قسريا للقوانين وخوفا مفروضا من العقوبات أو الفصل لا غير، وعلى هذا تضل دافعية العمال متدهورة بين الإنجاز الإجباري، والتذمر والشكوى المستمرة ومحاولة خارجية لتحقيق الإشباعات المحبطة داخل إطار المنظمة .

**التعليق العام:**

إن الصياغة العامة للفرضيات لم تخرج بالبحث عن أحد المحاور التالية:

المحور الإيجابي :والذي مفاده أن الإشباع الخارجي يمثل بالنسبة للعامل تعزيزا وتحفيزا وعنصرا دافعا، حيث يستفيد العامل من هذا الإشباع إيجابيا ويعتبره تكملة للإشباعات المحققة داخل المنظمة، واستمرارا لها وزيادة في دافعيته وتوازن حاجاته ومتطلباته، وفي هذه الحالة يتجاهل العامل مكان تحقيق اشباعاته أو الوسيلة أو الطريقة المتبعة، وإنما يكون في حسبانه فقط تحقيق الهدف والوصول إلى أقصى حد من الإشباعات أو على الأقل تحقيق المطلوب .وفي هذه الحالة يكون اثر الإشباعات الخارجية على دافعية العمال داخل المنظمة أثرا إيجابيا .

المحور السلبي :وخلال هذا المحور تم افتراض أن العامل المتعرض للإحباطات المتتالية داخل منظمته في إطار محاولاته لتحقيق اشباعاته، والذي بدوره تمكن من تحقيق وتعويض هذه الإشباعات خارج المنظمة التي يعمل بها، يتخذ موقفا سلبيا من هذه المنظمة، حيث يعتبرها مصدر حرمان وإحباط بدلا من كونها مصدرا لتحقيق اشباعاته وتلبية مطالبه والوصول إلى أهدافه، وعليه يرى أن ولاءه لمنظمته ليس في محله، لأنه يفترض أن المنفعة والأهداف بين المنظمة وعمالها علاقة نفعية تبادلية، إذ لا يمكن أن يحصل اهتمام أحد الطرفين إلا بحصول الاهتمام والرعاية من الطرف الآخر، وإذا كانت المنظمة لا تهتم بدوافع ورغبات وأهداف عمالها، فمن المنطقي أن لا يهتم العامل بأهداف المنظمة والولاء لها .وهنا يكون اثر الإشباعات الخارجية على دافعية العمال داخل المنظمة أثرا سلبيا .

المحور المعدوم :من فرضيات البحث فرض قائل بان العامل قد يفصل بين ما تمكن من تحقيقه داخل المنظمة وما توصل إليه خارجها حيث يرى أن لكل عالم منهما أهميته الخاصة وظروفه وأهداف مسطرة من خلاله، ولا يجوز الربط بينهما فيما تحقق أو لم يتحقق من الإشباعات، كان يفضل العامل علاج مشاكله المهنية داخل المنظمة، ولا يحبذ التكلم عنها خارجها، وبالتالي لا تأثير ولا تأثر بين الإشباعات الخارجية ودافعية العمال داخل المنظمات .

و التعبير الكمي لنتائج الاستمارة والمقابلة على غرار نتائج الملاحظة، تتفق كلها على أن أفراد عينة البحث لم تتمكن من تحقيق اشباعاتها داخل منظمة العمل والمتمثلة في المؤسسات التربوية، مهما كانت هذه الإشباعات من حيث الكم أو النوع أو المستوى، فعامل التربية في هذه المؤسسات لا يطمح إلى مناصب سياسية عليا مثلا من حيث إشباع حاجات التقدير واثبات الذات، أو إلى حياة الرفاهية والبذخ من ناحية الإشباع المادي مثلا ...،بل أن كل همه حياة بسيطة هنيئة، مع تحقيق الضروريات من الحاجات والرغبات، سواء على المستوى الفردي أو المهني أو العائلي، ورغم بساطة هذه المطالب إلا أنها أصيبت بالإحباطات المتتالية، لأسباب قد تكون ذاتية متعلقة بالعامل في حد ذاته أو مهنية أو إدارية أو تشريعية، ومهما كانت تلك الأسباب يضل العامل هو الضحية الأولى، وليس له من حل سوى اللجوء إلى ميادين أجنبية عن منظمته لمحاولة تعويض الحرمان ومعالجة الإحباط الذي تعرض له والتخفيف من حدة التوتر الذي تسببه المطالب الملحة والمتتالية، متجاهلا بذلك مبدأ الولاء لمنظمته، لأنه ا وبكل بساطة ليست المصدر

الوحيد لعوائده وتحقيق اشباعاته، ومن المنطقي إذا انعدم الولاء والتقدير لشيء ما أو لشخص معين، فان فرصة اللامبالاة ونسبة الاستياء ستزيد حتما، وهذا ما توصلت إليه نتائج هذا البحث بصورة نسبية لا قطعية، ومن الأدلة على هذه النتيجة نفي أفراد العينة حصولهم على ما يرغبون به من الإشباعات، واضطرارهم إلى الإشباع الخارجي، ومن هنا تتكون لديهم نظرة الاستياء تجاه منظماتهم، وتؤثر هذه النظرة السيئة حتما على دافعية العامل، فتعيد توجيهها من الدافعية نحو العمل، إلى الدافعية نحو مواضيع خارجية، فتزيد هذه الأخيرة على حساب الأولى، وعليه يمكن القول أن عدم تمكن العامل من تحقيق اشباعاته المطلوبة وأهدافه المسطرة ضمن إطار ما يعرف بالتبادلية بينه وبين منظمته، يؤثر سلبا على دافعيته للعمل ويخفض منها، وتعتبر هذه النتيجة النسبية نفيا للفرضية العامة للبحث، ونفيا للفرضية الجزئية الأولى، وإثباتا للفرضية الجزئية الثانية.

أما عن نتائج المحور الثاني من هذا البحث فالملاحظة الهامة التي تجدر الإشارة إليها هي انه -وفي طيات البحث-، تكون لدى الطالب الباحث مفهوما جديدا لم يكن في الحسبان أثناء البدايات الأولى لدراسة هذا الموضوع، حيث توصل إلى أن المحاولات المتكررة للعامل لتحقيق الإشباع الداخلي، وتعرضها للإحباط من حين لآخر، يؤدي ذلك إلى إعادة توجيه تلقائية ومفروضة في نفس الوقت على العامل لدوافعه، فيعيد توجيهها حيث يرى أن الموضوع في متناوله، وهذا التوجيه في حد ذاته يعتبر إنقاصا لدافعية العامل تجاه عمله، فإذا كانت نتيجة المحور الأول تصرح بان عدم التمكن من الإشباع الداخلي يعتبر مؤثرا سلبيا على دافعية العامل، فان هذا المحور يشير إلى أن مجرد تفكير العامل في أماكن أخرى لتحقيق اشباعاته يعتبر موجها لدافعيته إلى اتجاه آخر غير منظمته، ما يؤدي به إلى عدم تركيز جهده وتكريس وقته وقدراته ومهاراته لعمله ووظيفته.

والقول بان هذا التوجيه الذي يسلكه العامل تلقائي، فذلك من حيث كون العامل يختار من بين ما يختاره خارج إطار وظيفته، نشاطات أخرى تختلف من عامل لآخر حسب الميول والرغبات لكل منهم، وهذا ما يرسخ في خلفية العامل النفسية أن الوظيفة الأصلية التي يشغلها داخل منظمته، لا تتفق مع ميوله الشخصية ورغباته الحقيقية مما يضعف من دافعيته نحو عمله ويكون تحفيزا غير مباشر نحو النشاطات الخارجية، هذا من جهة، ومن جهة أخرى ترى عينة البحث التي أجريت معها المقابلة (الإداريون ) أن تنوع دوافع الفرد أمر مسلم به، ولا يمكن للمنظمة أن تفي بكل أنواع الإشباعات التي يطالب بها عمالها، وعلى ذلك تعتبر كل المنظمات

عاجزة أمام الحركة والديناميكية المستمرة لدوافع عمالها، مما يجعل من توجيه العامل لدوافعه ورغباته نحو الإشباع الخارجي أمرا مفروضا على كلا الطرفين والأمر المفروض عادة ما يكون سلبيا في اغلب الحالات، مما يجعل من لجوء العامل إلى الإشباع الخارجي، مؤثرا سلبيا على دافعيته في عمله ، وهي إجابة أخرى تساند الفرضية الجزئية الثانية.

ومن بين نتائج المقابلة أيضا تبين أن هناك وجها آخر من أوجه الضغط على دافعية العمال وعاملا مهما كثيرا ما يتسبب في اللجوء إلى الإشباع الخارجي، ويجعل منه أمرا مفروضا على العامل، ولكن في هذه المرة ليس مفروضا على المنظمة أيضا، لان للمنظمة ضلع في فرضه ووضعه ويتمثل في التشريعات والقوانين المعمول بها في المنظمات، وحتى يتضح الأمر اكثر ارتأى الطالب الباحث أن يقدم إحدى الإجابات الأكثر وضوحا والمنوهة بهذه النقطة: حيث يقول أحد الإداريين :توصلت إلى الدرجة العاشرة بعد **25** سنة من العمل وهي أعلى درجة في سلم ترقية الموظفين في سلك التربية، وبقي على التقاعد **06** او**07** سنوات عمل، يفترض أني أرقى خلالها مرتين أو ثلاث على الأقل، أليس قانون الترقية أو قانون التقاعد أو كلاهما جائرا في هذا المجال ؟.

فالملاحظ أن بعض التشريعات والقوانين هي الحائل الأساسي دون اشباعات العمال والموظفين وسبب رئيسي في توجيه دوافعهم إلى نشاطات أخرى خارج إطار المنظمة، محاولين التماس إشباع بعض رغباتهم وتحقيق الأهم من أهداف حياتهم على المستوى الاجتماعي أو العائلي أو الفردي ( النفسي )،وهم بذلك إنما يخففون من حدة التوتر والضغط الذي تسببه لهم الإحباطات المتتالية التي يتعرضون لها، وهي من أهم نتائج عدم الإشباع.

وهذا الحديث يقودنا إلى تحليل نتائج المحور الثالث، وهو التمكن من تحقيق الإشباعات الخارجية وأثره على دافعية العامل داخل المنظمة، حيث دلت نتائج كل من الاستمارة والمقابلة على أن عينة البحث التي تمكنت من تحقيق الإشباعات الخارجية، تعاني من:

- استياء نحو المنظمة .وذلك من خلال الإجابة عن السؤال رقم **05**.
- الإجهاد في العمل .من خلال الإجابة عن السؤال رقم **02**، **08** .
- الشعور بعدم الولاء للمنظمة .من خلال الإجابة عن السؤال رقم **04**.
- الإحباط من خلال الإجابة عن السؤال رقم **07** و**09**.
- الرغبة في مناصب ونشاطات أخرى خارج المنظمة.
- الانتماء القهري .من خلال الإجابة عن السؤال رقم **10** .

وهي كلها عوامل مهمة وأسباب تأثيرها أكيد في انخفاض دافعية العامل نحو عمله، ومنها أيضا ما هو نتائج مباشرة لعدم تحقيق الإشباع الداخلي لرغبات العامل، فالآثار السلبية للإجهاد والإحباط والصراع والضغط النفسي، حتما تولد لدى العامل شعور بالاستياء والنفور من منظمته، مما يجعله يفكر في مناصب أخرى، والانتماء القهري لمنظمة ما دليل على عدم الشعور بالولاء فتحقيق الإشباع الخارجي يخلق في ذهن العامل فكرة مقارنة العوائد التي حصل عليها من منظمته والعوائد الأجنبية عنها، وتمييز الفرص المتاحة داخل المنظمة وخارجها، مما يجعلها محط سخرية وسخط في الكثير من الحالات، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فان الإشباعات الخارجية قد تجعل من العامل يكتشف نفسه اكثر ويتعرف على قدرات ومهارات جديدة يملكها، ويقارن ذلك مع ما تتيحه المنظمة من فرص التقدم والتطور الفردي، مع نيل المقابل، وهذا ما يؤدي به إلى الشعور بكبت المنظمة للقدرات الكامنة في الأفراد واحتكارها للموارد دونما منحها لحقوقها .وهذا ما يسبب تدهور دافعية العامل للعمل في هذا المنصب - وان احتفظ به مؤقتا —وضعف جاذبية منظمته له وانحطاط قيمتها في نظره.

وخلاصة القول، يتضح من خلال النتائج العامة لبحثنا المتواضع هذا أن الإشباع الخارجي وكل العوامل المساعدة عليه تؤثر تأثيرا سلبيا على دافعية العامل نحو عمله في المؤسسات التربوية وبالتالي على مردوده العام وأدائه، وعلى جاذبية المنظمة لأفرادها، وهذا تأييد نسبي للفرضية الجزئية الثانية من البحث التي تحققت، في حين ألغيت الفرضية العامة والفرضية الجزئية الأولى رغم كون الإشباع الخارجي قد يحوي بعض الإيجابيات إلا أن نتائج الدراسة الميدانية أظهرت سلبيته على حياة الفرد والمنظمة على السواء.

**خلاصة :**

تعتبر الإشباعات النفسية والاجتماعية والمادية للعامل عاملا مهما في تحريك دافعيته والمنظمة هي المصدر الأساسي لتحقيق اشباعات أفرادها، وقد أوضحت نتائج الدراسة التي بين أيدينا، ما للإشباع الداخلي من أهمية في حياة الأفراد والمنظمات، حيث أن المنظمة الناجحة هي التي تتعرض لدوافع أفرادها، على تنوعها واختلافها ومحاولة توفير الظروف المناسبة لتحقيق اكبر قدر ممكن من الإشباعات ضمن إطار المنظمة، لان ذلك يورث ولاء اكبر ودافعية أقوى، نظرا لشعور العمال بالارتياح والرضا، وإحساسهم بالاهتمام وان منظمتهم هي المصدر الأساسي لعوائد ذات قيمة ومنفعة عالية بالنسبة إليهم، وهذا ما يحسن من ظروف العمال وبالتالي العمل الجاد والأداء العالي لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة.

في حين أن غياب هذا الاهتمام من طرف المنظمة بأفرادها، وعدم تمكنهم من تحقيق اشباعاتهم داخل إطار المنظمة، يجعل العمال يشعرون بمختلف نتائج عدم الإشباع ومنها الصراع بين دوافعهم وإشباعها وبين أهداف المنظمة وتحقيقها، وأيضا الشعور بالإحباط ما يؤدي بهم إلى الضغط النفسي، الذي يتفجر في البحث عن الإشباع الخارجي، الذي تبين من خلال نتائج دراستنا أن له آثار سلبية عديدة على دافعية العامل ونفسيته وبالتالي على أدائه وهو ما يؤثر على تحقيق أهداف المنظمة والفرد على حد السواء .فالإشباع الخارجي الذي يلجا إليه العامل عند شعوره بإحباط دوافعه، عامل سلبي في حياة المنظمة والفرد، ينبغي على المنظمة منعه بالتعرض لدوافع عمالها ومحاولة خلق الفرصة لإشباعها مهما تنوعت وتعددت.

**الاقتراحات:**

تتلخص اقتراحات الطالب الباحث في مجموعتين:

**المجموعة الأولى** :وهي من ضمن الاقتراحات التي تخص عينة البحث وتتمثل في:

- إذا كانت إشباعات العامل متنوعة داخل المؤسسة، وبالتالي تحقيقها مرهون بمراعاتها، فان الوضع الإداري والتشريعي الحالي لا يساعد على تحقيقها ولا سيما الإشباعات النفسية والاجتماعية .

- أن التعزيز والمكافأة وسيلتان هامتان لإثارة الدوافع الكامنة والعمل على تفجيرها، غير انهما مفقودتان في محيط المؤسسة حيث وجود العامل .

- ضرورة إعادة النظر في القوانين الاساسية للمؤسسات والعامل على حد السواء.

- توفير الوسائل والظروف الملائمة للعمل حسب تخصص كل وظيفة.

- مراعاة رغبات العامل وتخصصه قبل توظيفه وتوجيهه.

- الرفع من شان الوظيفة يرفع معنويات ودوافع شاغلها.

**المجموعة الثانية** : وهي من اقتراحات الطالب حول موضوع البحث وتتمثل في:

- دعوة كل من يهمه الأمر إلى البحث اكثر في هذا الموضوع قصد تعميم الفائدة العلمية

- محاولة تسخير نتائج البحوث والدراسات العلمية بجدية لخدمة الطبقة العمالية والمنظمات

- تعتبر نتائج البحث نسبية إلى حد كبير، نظرا لخبرة الطالب الوجيزة في البحث من جهة ولقلة الإمكانيات المتاحة من جهة أخرى .لذلك يقترح توفير فرص اكثر للبحث ووسائل انجع لتوخي الدقة والموضوعية، كالاختبارات والمقاييس العلمية المقننة.

# خاتمـــة :

كثيرا ما تناول الباحثون موضوع الدافعية، من جوانب مختلفة كتفسير دورها، وتوضيح تفاعلها مع مختلف العمليات النفسية الأخرى، أو التعرض لجانبها الفسيولوجي، وقد حاول الطالب الباحث الوقوف على أهم هذه المعاني من خلال بحثه المتواضع هذا، ملخصا بذلك أهم ما جاء في الموروث العلمي والأدبي حول موضوع الدافعية .

بينما يعتبر موضوع الإشباع موضوعا حديث الدراسة، نظرا للصعوبة التي لاقيتها في الحصول على مراجع تخص الموضوع، إلا أنني خضت غمار هذه التجربة، وأتمنى أن أكون قد وفقت ولو إلى حد ما، في تحليل وتفسير هذه العملية النفسية المعقدة التي لا يخلو منها إنسان. محاولا الوقوف على أهم أسباب حدوثها أو نتائج انعدامها أو عوامل التحكم فيها وتوجيهها. كما أن المنظمة باعتبارها ميدان إجراء البحث كان من الواجب التعرض لبعض المفاهيم المتعلقة بها، والتطرق لأهم نظرياتها .

وفي الختام تمت الإجابة على تساؤلات البحث من خلال نتائج الدراسة الميدانية، التي أثبتت الفرضية الجزئية الثانية من البحث، وألغت ما سواها، ولا يمكن بأية حال من الأحوال اعتبار هذه النتيجة قطعية الدلالة إنما تبقى صحتها نسبية إلى حد ما .

وأوجه الدعوة إلى كل من اطلع على هذه الدراسة المتواضعة، أن يحاول إكمال دراسة الموضوع من جوانب أخرى، تبعا لمتغيرات أخرى، أن أصبت فمن الله عز وجل وان أخطأت فمن نفسي.

**قائمة المراجع:**


1. د.احمد صقر عاشور،السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية، بيروت1989 م.

2. أ.د. علي غربي، تنمية الموارد البشرية،منشورات جامعة قسنطينة، 2004م.

3. د،عبد الرحمن محمد عيسوي،اتجاهات جديدة في علم النفس الحديث، دار النهضة العربية بيروت 1982م.

4. أ،د،محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال،دار وائل للنشر ط1 2002م.

5. د، محمد مصطفى زيدان،علم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر 1986م

6. د،سيد خير الله، د،حامد عبد العزيز الفقي،سيكولوجية الفرد في المجتمع، مكتبة الأنجلو المصرية، 1974م.

7. نعيم الرفاعي، الصحة النفسية، دراسة في سيكولوجيا التكيف، ط2، مطبعة طربين 1968

8. أ.د.الهاشمي لوكية، السلوك التنظيمي ـــ الجزء الثاني ـــ شركة دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، عين مليلة الجزائر، 2006م .

9. د. مصطفى سويف، مقدمة لعلم النفس الاجتماعي، ط2، مكتبة الأنجلو المصرية، 1966م.

10.جان لابلانش، ج،ب،بونتاليس، ترجمة، د.مصطفى حجازي، معجم مصطلحات التحليل النفسي، مجد، المؤسسة العربية للدراسات والنشر والتوزيع، ط4، 2002، لبنان

11.أ.د.جابر نصر الدين، أ.د. الهاشمي لوكية، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2006م

12.د.عطيات محمد خطاب، أوقات الفراغ والترويح، ط1،1990م،القاهرة .

13.عبد الرحمان بن محمد بن خلدون، مقدمة ابن خلدون، اعتناء ودراسة احمد الزغبي، شركة الارقم بن أبي الارقم للطباعة، لبنان .دون سنة نشر .

14.عبد الفتاح محمد دويدار، أصول علم النفس المهني وتطبيقاته، دار النهضة العربية بيروت لبنان، 1995م .

15.د.محمد التومي، المجتمع الإنساني في القرآن الكريم، الدار التونسية للنشر،تونس ط2،1990م.

**16**.زكي الدين عبد العظيم المنذري، مختصر صحيح مسلم، ط**1**، **2001**م،دار ابن حزم بيروت، لبنان .

**17**.عبد الرحمان احمد محمد هيجان، ضغوط العمل، الرياض، المملكة العربية السعودية **1998م.**

**18**.اندرو سيزلاقي، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر ابو القاسم احمد، معهد الإدارة العامة، لندن، **1991م.**

**19.د.**العايب رابح، مدخل إلى ميادين علم النفس العمل والتنظيم، **ط01** ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، **2006** م .

**20.د.**رمضان محمد القذافي، الصحة النفسية والتوافق، ط**03**، **1998** م، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، **1998** م.

**21.د.** تركي رابح، مناهج البحث في علوم التربية وعلم النفس، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر، **1984** م.

**22**.أ.**د.**الهاشمي لوكية، أ.بن زروال فتيحة، الإجهاد، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع عين مليلة الجزائر، **2006** م .

**23**.محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، **1986** م.

**24**.أ.**د.**الهاشمي لوكية، نظريات المنظمة، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة، الجزائر، دون سنة نشر .

**25**.محمد أبو زهرة، تنظيم الإسلام للمجتمع، دار الفكر العربي، لبنان، **1965** م .

**26.د.**عمار بوحوش، محمد محمود الذنيبات، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، **1995م.**

**27.د.**حسان محمد الحسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، ط**1**، **1982** م .

**المذكرات :**

**28**.إشباع الحاجات النفس الاجتماعية و المهنية و علاقته بتكييف الهيئة الادارية الوسطى مهنيا . مذكرة ماجستير غير منشورة اعداد نور الدين تاوريريت إشراف الدكتور الهاشمي لوكية جوان **1995م.**جامعة قسنطينة .

**29.**الدوافع النفسية و علاقتها بالاستهلاك عند الفرد الجزائري، مذكرة ماجستير غير منشورة، إعداد رجاح فريدة، إشراف، د، عبلة رواق، جوان **2001** م، جامعة قسنطينة **.**

**30.**الضغط النفسي ومدى تأثيره على الأطباء العاملين بالمراكز الصحية، مذكرة ماجستير غير منشورة، إعداد سعاد مخلوف، إشراف .أ.د.الهاشمي لوكية، جامعة منتوري قسنطينة **2006** م**.**

**31.**إشكالية التأهيل المهني للمعاقين حركيا، مذكرة ليسانس، اعداد لخضر بن غنام، حمزة عبد الجبار، إشراف، أ.**د.** الهاشمي لوكية، جامعة منتوري قسنطينة، جوان **2001**م **.**

**المجلات العلمية :**

**32.**مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد **01 -2002**م،مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة، **2002** م**.**

**33.**مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد **02 -2004** م،مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة،**2004** م **.**

## المراجع الأجنبية :

**34. CHRISTIAN GUILLIVIC .**Psychologie du travail. Edition Nathan. Paris .1991 .

**35. Roger Mucchelli .**La dynamiques des groupes .librairies techniques .Paris. 1977 .

**36. George Gurvitch .**la vocation de la sociologie .Presses Universitaires **de** France .1968**.**

**37. Karen Huffman &A .L**. Psychologie en directe .1995**.**

**38. N.Sillamy .**dictionnaire usuef de la psychologie .2éme édition .bords . Paris .1980.

**39. Romy puyuel .**L'auxilié de l'enfant ou le Bonheur .Paris .France .1990.

**40. Roger Perron** .Histoire de la psychanalyse .Presse universitaire de France .1988.

**41. Cornélius Castoriadis** .l'expérience du mouvement ouvrier2. Prolétariat et Organisation .Union Générale dédiions .Paris .1974.

**42. C**.Freimet .L'edication du travail .E.D.S.Delachausc et Miestlé .Paris .1978.

**43. Hauad**.Gold stin .social work paractice .n.y .1973.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة منتوري قسنطينة | قسم علم النفس التنظيم والعمل

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية | مصلحة الدراسات العليا

# استمارة بحث حول

# الاشباعات الخارجية وأثرها على دافعية العمال داخل المنظمات

أخي وزميلي العامل :

إن الاستمارة الموضوعة بين يديك وسيلة هامة من وسائل البحث العلمي ، ولن تستعمل نتائجها الا لغرض البحث فقط ،كما ان صدق إجاباتك وموضوعيتها يكتسي اهمية بالغة التأثير في صدق نتائج البحث ،لذا أرجو منك التأني والتركيز اثناء تدوين إجاباتك على محتوى الاستمارة .

معلومات شخصية :

الاسم واللقب (اختياري ):.......................................................

السن :....................................،المهنة :....................................

الحالة العائلية :.........................،عدد الأولاد:..............................

ملاحظة :اجب فقط بـــ: نعم ،لا ، لاأدري .

1. هل ترى ان موردك المالي يحقق لك الاكتفاء الذاتي ؟.
2. هل تعتبر مؤسستك المصدر الوحيد لتحقيق اشباعاتك ؟.
3. هل تطمح الى دخل آخر من غير الوظيفة ؟.
4. هل حصلت على حوافز مادية او مكافآت من وظيفتك ؟.
5. هل حصلت على ترقية وظيفية ؟.
6. هل تشعر بالأمن الصحي عند أدائك لوظيفتك ؟.
7. هل تشعر بالأمن على مستقبلك الوظيفي ؟.
8. هل تحس بأنك مقبول في مؤسستك ؟.
9. هل يمكنك انجاز الجديد في وظيفتك ؟.
10. هل توافق على الاسلوب الاداري لمؤسستك ؟.
11. هل تمارس نشاطات اخرى خارج منظمتك ؟.
12. هل تفضل جماعة العمل على الأصدقاء خارج المنظمة ؟.
13. هل تفكر في الانضمام الى نوادي اخرى خارج المنظمة ؟.
14. هل تفضل مهنة اخرى و لم تتح لك الفرصة ؟.
15. هل تتغيب كثيرا عن العمل ؟.
16. هل تواجه مشكلات ما في عملك ؟.
17. هل تجد توافقا بين حياتك الخاصة ومهنتك ؟.
18. هل يكفيك وقتك خارج الوظيفة لقضاء انشغالاتك الأخرى ؟.
19. هل يزعجك توقيت عملك ؟.
20. هل تفضل العمل الوظيفي على النشاطات الحرة ؟.
21. هل تحترم وظيفتك ؟.
22. هل تمارس جهدا إضافيا في عملك ؟.
23. هل أنت على اتصال مباشر مع مسؤوليك في العمل ؟.
24. هل تفكر في تغيير منصب عملك ؟.
25. هل تهمك سمعة مؤسسة عملك ؟.

**26.**هل ترى ان مؤسستك تقدم خدمة مفيدة للمجتمع ؟.

**27.**هل تعتقد بعدالة ما تأخذه من وظيفتك مع ما تقدمه في عملك ؟.

**28.**هل تحس بالتكامل بين حياتك داخل المنظمة وخارجها ؟.

**29.**هل ترى ان مؤسستك تلبي لك كل ما ترغب فيه ؟.

**30.**هل قمت بنشاط موازي من حيث الأهمية لوظيفتك ؟.

**الاقتراحات والإضافات :**

..........................................................................................................................

..............................................................................................................................

..............................................................................................................................

..............................................................................................................................

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة منتوري قسنطينة — قسم علن النفس التنظيم والعمل

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية — مصلحة الدراسات العليا

# مقابلة بحث حول

# الاشباعات الخارجية وأثرها على دافعية العمال داخل المنظمات

سيدي الاداري :

ان الأسئلة الموضوعة بين يديك وسيلة هامة من وسائل البحث العلمي ،وصدق نتائج هذا البحث مرهون بصدق ودقة إجابتك ،كما الفت نظرك ان إجابتك ستؤخذ بعين الاعتبار في اطار البحث لا غير ،فالرجاء منك التركيز اثناء الإجابة وتحري الموضوعية والثبات عند التعبير عن واقع محتواها .

بيانات شخصية :

الاسم واللقب (اختياري ):......................................................

السن :....................................،المهنة :....................................

الحالة العائلية :........................،عدد الأولاد:.............................

ملاحظة :اجب بــ : نعم ،لا ،لاأدري .

1. هل ترى ان الظروف في المؤسسة تحت إشرافكم تحقق رضا العمال ؟.
2. هل لاحظت بعض العمال يمارسون نشاطات اخرى خارج اطار المؤسسة ؟.
3. هل ترى ان العمال تحت إشرافكم يحققون كل اشباعاتهم (النفسية والاجتماعية والمادية والفكرية ....)داخل المؤسسة؟.
4. هل تعاني المؤسسة تحت إشرافكم من نسبة عالية في التغيب ؟.
5. هل تلاحظ مجهودات إضافية من قبل العمال تحت إشرافكم ؟.
6. هل توفر المؤسسة تحت إشرافكم إمكانات كافية لتحقيق اشباعات عمالها ؟.
7. هل ترتفع نسبة حوادث العمل او الامراض المهنية على مستوى المؤسسة تحت إشرافكم؟.
8. هل ترى ان نظام العلاقات العامة داخل المؤسسة تحت إشرافكم مقبول ؟.
9. هل تتلقى المؤسسة تحت إشرافكم بعض التذمرات والشكاوى من طرف عمالها ؟.
10. هل تحرص المؤسسة تحت إشرافكم على توفير فرص التشجيع والمكافآت لعمالها ؟.
11. هل يعبر الجهد الفعلي للعمال عن الامتنان والولاء للمؤسسة تحت إشرافكم ؟.
12. هل ترى ان عوائد العامل تحت إشرافكم تتناسب مع ما يقدمه من جهد؟.
13. هل صادفتك بعض محاولات تحقيق الاشباع الخارجي من طرف بعض العمال ؟.
14. هل تلاحظ إقبالا من طرف العمال على العمل بالمؤسسة تحت إشرافكم ؟.
15. هل تهتم المؤسسة تحت إشرافكم بدراسة دوافع عمالها ومحاولة التعرض لها ؟.

**إضافات واقتراحات :**

..........................................................................................................................
..........................................................................................................................
..........................................................................................................................
.................................................................................................................

**ملخص الدراسة :**

ينطوي هذا البحث على دراسة نظرية متبوعة بجانب ميداني حول موضوع الدافعية والإشباع داخل وخارج المنظمات ، حيث تم خلال الشق النظري التطـرق إلى فصـل الدافعية بمختلف مفاهيمها وأنواعها وعناصرها وما كتب حولها من موروث أدبي وعلمي كدورة الدافعية وديناميكيتها وبعض النماذج الممثلة لها كما تم التطرق إلى أهم نظرياتها من حيث التحليل والتفسير

ومن خلال عنوان الدراسة التي تحتوي أيضا على متغيرات الإشباع كظاهرة نفسية وتنظيمية كان لزامل على الطالب الباحث التطرق لهذا المصطلح بالتوضيح والتحليل وذكر أهم نتائج تحقيقه أو عدم تحقيقه.

ولا بد لتفاعل الظاهرتين السابقتين (الدافعية والإشباع ) من وسك وبيئة يتم على مستواها تأثير وتأثر كل من الظاهرتين بالأخرى ، وهذا الوسط هو المنظمة ، لذا أدرجنـا فصلا من المنظمة والتنظيم ومختلف التناولات لهذين المصطلحين.

وقد طرحت إشكالية الدراسة حول أثر الإشباعات الخارجية على دافعية العمـال داخل المنظمات ، وفي سبيل الكشف عن العلاقة القائمة بين متغيري البحـث ، افتـرض الطالب الباحث ثلاث فرضيات إحداها عامة مفادها : " يؤثر الإشباع الخـارجي علـى دافعية العمال داخل المنظمات تأثيرا إيجابيا.

أما الفرضية الجزئية الأولى تفترض تأثير الإشباع الخارجي على دافعية العمال داخل المنظمات في حين تفترض الفرضية الجزئية الثانية التأثير السلبي للإشباعات الخارجية علـى دافعية العمال داخل المنظمات.

ولدراسة هذا الموضوع استعمل الطالب الباحث ثلاث وسائل وهي : الملاحظـة الميدانية والمقابلة الموجهة والاستمارة وعلى ضوء تحليل نتائج الدراسة الميدانيـة تم نفـي الفرضية العامة ما تم نفي الفرضية الجزئية الأولى وتوصل الطالـب الباحـث إلى إثبـات الفرضية الجزئية الثانية ، حيث اتضح أن العامل الذي لم يتمكن من تحقيق إشباعاته داخل منظمته واضطر إلى الإشباع الخارجي يورث ذلك لديه نظرة سلبية وعوامل استياء تجـاه منظمته وهذا ما يؤثر سلبا على دافعيته داخل منظمته نحو آداء عمله ويعتبر هـذا التـأثير

منطقيا إلى حد ما باعتبار العلاقة القائمة بين الفرد ومنظمته علاقة نفعية تبادلية حيث تقدم المنظمة فرص تحقيق الإشباع لمختلف حاجات أفرادها وتوفير الظروف الملائمة للعمل وغيرها من واجبات المنظمة نحو عمالها ، ومقابل ذلك على العمال واجب الولاء وجودة الآداء ومحاولة تحقيق أقصى قدر ممكن من أهداف التنظيم ، فإذا أخل أحد الطرفين بشروط العقد اختلت العلاقة القائمة بينهما.